



UNIVERSIDADE ESTADUAL VALE DO ACARAÚ
PRÓ-REITORIA DE EDUCAÇÃO CONTINUADA
Curso de Especialização em Administração Judiciária

**A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO POR COMPETÊNCIAS EM UMA
AGÊNCIA BANCÁRIA DE FORTALEZA**

Valquimar Torres

Fortaleza - Ceará

2008

Valquimar Torres

**A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO POR COMPETÊNCIAS EM UMA
AGÊNCIA BANCÁRIA DE FORTALEZA**

Monografia apresentada à Universidade Estadual Vale do Acaraú, como requisito parcial para obtenção do título de Especialista em Administração Judiciária.

Orientador: Pedro Carvalho de Oliveira Neto, Ms.

Fortaleza - Ceará

2008

Monografia apresentada à Universidade Estadual Vale do Acaraú, como requisito parcial para obtenção do título de Especialista em Administração Judiciária.

Valquimar Torres

Monografia aprovada em: ____/____/2008

Prof. Ms. Pedro Carvalho de Oliveira Neto
Orientador

1º Examinador: _____

2º Examinador _____

3º Examinador _____

Coordenador do Curso

“Cada pessoa que passa em nossa vida é única. Passa sozinha, mas não vai sozinha e nem nos deixará só, sempre deixa um pouco de si e leva um pouco de nós. Há as que levaram muito, mas não há as que não deixaram nada. Esta é a maior responsabilidade de nossa vida”.

(Minuto de Sabedoria)

Dedico,

Aos meus pais, Francisco e Marta, pelo apoio e incentivo na formação que não estava nos livros.

A DEUS, que me dá a inteligência e coragem para continuar buscando os meus objetivos e facilitando minhas conquistas pessoais e profissionais.

A minha esposa Elisângela e a meus filhos Arthur e Marina que souberam apoiar, compreender e tolerar as ausências que foram necessárias nesta empreitada.

AGRADECIMENTOS

Agradeço ao meu orientador pela parceria, paciência e tolerância que houve ao longo deste trabalho e sem o qual a experiência não seria tão gratificante.

Agradeço a minha família, que sempre me apoiou e incentivou.

Agradeço a todos os meus professores do Curso de Especialização em Administração Judiciária, serei eternamente grato a cada um dos meus Mestres.

Agradeço aos distintos amigos que conquistei em sala de aula, no decorrer desta jornada.

Agradeço aos meus colegas de trabalho pela contribuição oferecida quando da realização da minha pesquisa de campo.

RESUMO

Esta monografia aborda a avaliação de desempenho por competências, a qual se fundamenta em uma visão de que é preciso analisar os conhecimentos, habilidades e atitudes das pessoas em ação, a partir de um acompanhamento dinâmico de interação entre as pessoas envolvidas. Apresenta como objetivo central analisar em que medida a avaliação de desempenho por competências auxilia os gestores a valorizarem a identificação e desenvolvimento das competências de seus colaboradores em uma agência de banco em Fortaleza. A metodologia privilegiou uma pesquisa de natureza qualitativa. A pesquisa empírica investigou a aplicação de um processo de metodologia de avaliação de desempenho humano por competências, através de um questionário semi-estruturado. Os resultados demonstraram o reconhecimento dos gestores de pessoas do valioso instrumento para facilitar o desenvolvimento de competências das pessoas na aplicação das atividades profissionais. Na metodologia da pesquisa, aborda-se a classificação da pesquisa, o universo e a amostra da população, o instrumento de coleta de dados e as etapas da pesquisa. Os dados coletados com a aplicação do questionário são apresentados no capítulo de análise de dados e resultados da pesquisa. Ao final são apresentadas as principais conclusões obtidas com este estudo, em que se verifica que a identificação das competências humanas, quando previstas e mapeadas, podem estabelecer um conjunto de qualificação profissional, auxiliando a organização a adequar o funcionário ao cargo, visando aumentar a produtividade, rentabilidade.

Palavras-chave: Avaliação de Desempenho. Pessoas. Competências. Gestores de pessoas.

ABSTRACT

This monograph approaches the evaluation of performance for abilities, which is based on a vision of what is necessary to analyze the knowledge, abilities and attitudes of the people in action, from a dynamic accompaniment of interaction between the involved people. It intends as a central objective to analyze in what extent the evaluation measurement of performance for abilities helps the managers to value the identification and development of the abilities of its collaborators in a bank agency in Fortaleza. The methodology privileged a research of qualitative nature. The empirical research investigated the application of a process of methodology of evaluation of human performance for abilities, through a half-structuralized questionnaire. The results had demonstrated the recognition of the managers of people of the valuable instrument to facilitate the development of abilities of the people in the application of their professional activities. In the methodology of the research, it is approached classification of the research, the universe and the sample of the population, the instrument of data collection and the stages of the research. The data collected through the application of the questionnaire are presented in the chapter of analysis of data and results of the research. At the end the main conclusions obtained from this study are presented and by them it is verified that the identification of the human beings abilities, when foreseen and mapped, can establish a set of professional qualification, assisting the organization to adjust the employee to the position, aiming to increase the productivity, yield.

Key-words: Evaluation of Performance. People. Abilities. Managers of people.

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Escolaridade dos Entrevistados.....	62
Gráfico 2. Faixa Etária dos Entrevistados.....	63
Gráfico 3. Tempo de Atuação dos Entrevistados no Cargo Atual.....	63
Gráfico 4. Faixa Salarial dos Entrevistados.....	64
Gráfico 5. Importância da Identificação das Habilidades e Competências dos Colaboradores.....	67
Gráfico 6. Mapeamento das Habilidades e Competências Gráfico.....	68

LISTA DE QUADROS

Quadro 1. Principal Característica dos Avaliados.....	65
Quadro 2. Principal Precaução a ser Tomada.....	65
Quadro 3. Principal Vantagem da Avaliação de Desempenho por Competências.....	66
Quadro 4. Principal Desvantagem da Avaliação de Desempenho por Competências.....	67
Quadro 5. Comentário sobre a relevância de destacar as habilidades e competências.....	68
Quadro 6. Motivo pelo qual se deve Identificar Habilidades e Competências dos Funcionários.....	69

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	11
2. AS COMPETÊNCIAS HUMANAS E A GESTÃO POR COMPETÊNCIAS	15
2.1 Definindo as competências humanas.....	15
2.1.1 A concepção do conceito de conhecimento.....	20
2.1.2 Concepção do conceito de habilidades.....	22
2.1.3 Concepção conceitual sobre as atitudes.....	25
2.2 Gestão por competências.....	26
2.2.1 Conceituando a gestão por competências.....	26
2.2.2 A implantação da gestão por competências.....	30
2.2.2.1 Principais etapas.....	32
2.2.3 Vantagens competitivas.....	39
2.2.4 Competências gerenciais.....	40
3. AVALIAÇÃO E GESTÃO DE DESEMPENHO POR COMPETÊNCIAS	44
3.1 Conceituando a avaliação de desempenho.....	44
3.2 Conceituando a avaliação de desempenho por competências.....	50
3.3 Avaliação e gestão de desempenho por competências como estratégia competitiva.....	54
4. METODOLOGIA DA PESQUISA	56
4.1 Classificação da pesquisa.....	56
4.2 Universo e amostra da população.....	58
4.3 A empresa.....	59
4.4 Instrumento de coleta de dados.....	60
4.5 Análise e descrição dos dados.....	61
4.6 Limitação da pesquisa.....	61
5. ANÁLISE DOS DADOS E RESULTADOS DA PESQUISA	62
6. CONCLUSÃO	71
REFERÊNCIAS	74
APÊNDICES	78

1. INTRODUÇÃO

Este trabalho pretende apresentar como uma organização, a partir de suas constantes mudanças, busca uma forma mais avançada para gerenciar pessoas, a partir da gestão por competências. Levando-se em conta que a evolução das atuais práticas estratégicas de uma organização somente será alcançada com a otimização do que há de mais importante: o capital humano, ou seja, seu corpo de funcionários.

Como consequência do processo de mudanças que vêm acontecendo, principalmente em decorrência da globalização, as organizações começaram a abraçar modelos mais complexos de estruturação através de equipes de trabalho auto-gerenciáveis e estruturas virtuais, alterando de modo significativo as metodologias de trabalho, ocasionando um grande impacto nas relações trabalhistas.

Nos dias atuais, o ambiente empresarial tem sido densamente marcado pela necessidade iminente da busca de aplicação de novas técnicas e ferramentas de gestão administrativas. Essas novas técnicas e ferramentas objetivam traduzir em linguagem empresarial corrente, o conceito de excelência empresarial, em uma perspectiva prática, que proporcione soluções aos desafios organizacionais através de ações diretas.

Mesmo possuindo recursos financeiros e tecnológicos capazes de atuar nesse ambiente de amplas transformações, as organizações vêm compreendendo que os aspectos mais relevantes de todas as suas estratégias, aqueles que de fato geram um diferencial competitivo, são os relacionados às pessoas.

Desse modo, é fundamental que as empresas possuam um processo de gestão de avaliação de desempenho bem definido, tal como ocorre na metodologia do processo por competências. Assim, a organização pode medir o alcance ou não dos objetivos empresariais propostos inicialmente, isto é, mediante a adoção do modelo por competências a organização pode identificar as atitudes, capacidades,

habilidades e competências de seu corpo funcional, visando o alcance de suas metas.

Compreender e apresentar uma metodologia de gestão por competências e seus resultados na organização agrega vários conhecimentos, que podem ser consolidados mediante o aprendizado de modelos estratégicos de organizações, enriquecendo-nos e preparando-nos para enfrentar diversos novos desafios propostos pelo mercado.

Adquirir conhecimentos acerca das competências negociais, gerenciais, técnicas e comportamentais se torna essencial para aqueles que desejam exercer funções relevantes dentro da organização. A compreensão do conceito de competências depende do entendimento que, de um lado, tem-se a organização com o seu conjunto próprio de competências, e, de outro, tem-se as pessoas, com seu conjunto de competências individuais que pode ou não ser aproveitado pela organização.

Com isso verifica-se ser imprescindível que os administradores valorizem as competências individuais dos seus funcionários, estimulando-as. Nessa linha de pensamento, é de fundamental importância o estudo de métodos e estratégias eficazes, assim como práticas de implantação da gestão por competências nas organizações visando às competências individuais e organizacionais.

Assim, o presente trabalho torna-se relevante, haja vista que a avaliação de desempenho por competências é uma prática bastante atual na Gestão de Pessoas, sendo um instrumento importante para analisar o resultado dos funcionários, estruturando mudanças para enfatizar pontos fortes e diminuir ou até eliminar pontos fracos. Como ferramenta estratégica, oferece subsídios para a Gestão de Pessoas, abrangendo políticas de treinamento, remuneração, de reestruturação, de promoção e até mesmo de desligamento.

Como objetivo geral, tem-se a analisar em que medida os gestores de pessoas valorizam a identificação e desenvolvimento das competências de seus funcionários.

Como objetivos específicos destacamos:

- Descrever a origem e evolução da área de recursos humanos, bem como da avaliação de desempenho por competências;
- Identificar como as competências humanas quando previstas e mapeadas podem estabelecer um conjunto ideal de qualificação profissional;
- Verificar como a avaliação de desempenho por competências pode contribuir no processo de tomada de decisão gerencial.

Com isso, o problema levantado nesta pergunta e que se busca responder ao longo deste trabalho é: em que medida a avaliação de desempenho por competências auxilia os gestores a valorizarem a identificação e desenvolvimento das competências de seus funcionários?

A fim de alcançar os objetivos propostos este trabalho está estruturado em 4 capítulos, sendo dois de referencial teórico, um com a metodologia da pesquisa e um apresentando a organização, e também a análise dos dados coletados com a aplicação do questionário junto aos funcionários que praticam a avaliação de desempenho por competências na organização.

Seguindo-se a esta introdução, o primeiro capítulo de referencial teórico aborda as competências humanas como parte resultante do processo de transformação do conhecimento e das habilidades a fim de transformá-los em atitudes. No entanto, não é pretensão deste capítulo definir um conceito único de competências, uma vez que existem inúmeras definições que variam de acordo com o autor. Assim, é primordial definir conhecimento, habilidades, atitudes, a gestão por competências e suas principais vantagens competitivas.

O capítulo seguinte apresenta a gestão e avaliação de desempenho por competências, sua abordagem conceitual, bem como as principais diferenças entre a gestão do desempenho e gestão por competências, analisando como esta ferramenta pode ser uma vantagem competitiva para a organização quando utilizada de forma correta.

Na seqüência, apresenta-se a metodologia utilizada na construção desta pesquisa, expondo a classificação da pesquisa, o universo, amostra e sua

caracterização, as técnicas e instrumentos utilizados na coleta de dados e as etapas da pesquisa.

O último capítulo apresenta a caracterização da organização objeto de estudo, a análise e descrição dos dados coletados com a aplicação do questionário.

Ao final do trabalho são apresentadas as principais conclusões obtidas com este estudo, em que se verifica que a identificação das competências humanas, quando previstas e mapeadas, podem estabelecer um conjunto de qualificação profissional, auxiliando a organização a adequar o funcionário ao cargo, visando aumentar a produtividade e a rentabilidade. Nessa linha, também é válido expor o alcance ou não dos objetivos propostos, identificando a principal limitação encontrada nesta pesquisa e as sugestões para trabalhos futuros.

Por oportuno, observa-se quanto à implantação da gestão por competências, a preparação do funcionário para o desenvolvimento de suas habilidades, capacitando e ampliando sua empregabilidade.

2. AS COMPETÊNCIAS HUMANAS E A GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

Este capítulo aborda as competências humanas como parte resultante do processo de transformação do conhecimento e das habilidades em atitudes.

Não é pretensão deste capítulo definir um conceito único de competências, uma vez que existem inúmeras definições apresentadas de acordo com o autor. Mas, objetiva-se abordar as competências no âmbito organizacional, observando-se qual o relacionamento destas com o processo de implantação da gestão por competências em uma determinada organização.

2.1 Definindo as competências humanas

Com referência às competências organizacionais, destaca-se a analogia realizada por Prahalad e Hamel (1990) *apud* Gramigna (2002), quando comparam as competências às raízes de uma árvore, as quais oferecem à organização alimento, sustento e estabilidade. Tais competências estimulam as organizações, assim como o seu uso constante favorece seu fortalecimento à medida que se aprende novos modos para seu uso ou para adequá-lo.

Essas competências podem ser previstas e estruturadas de modo a instituir um conjugado ideal de qualificações para que o indivíduo desenvolva uma performance superior em seu trabalho.

Quando se adota Robbins (2003, p. 123), o mesmo afirma que as competências “são os conhecimentos, habilidades e atitudes que, quando integrados e utilizados estrategicamente pela pessoa, permitem que ela atinja com sucesso os resultados que deseja”.

Conforme afirmado por Zarifian (2001) *apud* Ferreira (2005, p. 129), “a competência é um entendimento prático de situações, apoiando-se em conhecimentos adquiridos, bem como os transformando na medida em que aumenta

a diversidade das situações”. É a capacidade de mobilizar pessoas em torno dos mesmos propósitos e fazer com que elas atuem como co-responsáveis por suas ações. Ou seja, Zarifian (2001) centrou sua concepção de competência “na reação do profissional em face das situações complexas e desafiadoras do trabalho”.

Para Lara e Silva (2006), “competências são repertórios de comportamentos que algumas pessoas e/ou organizações dominam, o que as faz destacar de outras em contextos específicos”.

As autoras ainda afirmam que as competências formam o conjunto das aptidões, conhecimentos e peculiaridades pessoais, as quais destacam os profissionais de melhor performance daquelas pessoas com desempenho regular ao exercerem determinada função.

Picarelli (2002, p. 219) *apud* Ferreira (2005, p. 128), competência “é o conjunto de características percebidas nas pessoas que envolve conhecimentos, habilidades e atitudes”, isto é, na concepção desse autor conhecimentos equivalem “ao saber”, atitudes a comportamentos e personalidade e habilidades a “saber fazer”.

A análise de Chiavenato (2002, p. 32), tem-se que “competências são habilidades transformadas em meios para alcançar resultados concretos e agregar valor ao negócio, ao cliente, à organização e à sociedade”.

Para Ruano (2003, p. 22), o entendimento da competência:

[...] passa pela visão da dimensão estratégica (corporativa) e da dimensão individual. A primeira trata das competências organizacionais e se refere à empresa como um todo. A segunda trata da competência das pessoas que trabalham na organização. Embora conceitualmente se faça uma distinção entre as dimensões, no desempenho da prática organizacional elas estão intimamente associadas.

Boog (2002, p. 263), *apud* Ferreira (2006, p. 1), define competência como o “conjunto de características por nós desenvolvidas que resulta no encantamento de todos aqueles com quem nos relacionamos”. Para ele, competência é produto de

“saber fazer” e “querer fazer”, e em sua discriminação de “saber” e de “querer” surgiram os termos conhecimento, habilidades e experiências, educação, motivação e comprometimento. Com isso, as competências podem ser compreendidas como a diversidade de comportamentos, habilidades, atitudes, percepções e capacitações que algumas pessoas possuem ao realizarem determinadas atividades, tornando-as eficazes na execução destas tarefas.

Iniciando esta abordagem comparativa a uma árvore, Gramigna (2006), assegura que “a árvore das competências gerenciais, é uma ferramenta gerencial que possibilita traçar planos de auto-desenvolvimento, com base nas competências essenciais”.

Ferreira (2005, p. 130) afirma que diversos autores norte-americanos conceituam competências a partir do enfoque comportamental, baseado nos resultados, entre eles, McClelland (1993) “considerou que o método de competências enfatiza os critérios que podem validar o que realmente causa desempenho superior no trabalho”.

Ao citar McClelland (1993), Ferreira (2005) afirma que são 20 (vinte) as competências essenciais, a saber: orientação para realização ou empreendedorismo, qualidade e ordem, iniciativa, busca de informações, compreensão interpessoal, orientação para o cliente, impacto e influência, consciência organizacional, rede de relacionamentos, desenvolvimento de pessoas, direção, trabalho em equipe, liderança de equipe, capacidade analítica, pensamento conceitual e síntese, *expertise*¹, autocontrole, autoconfiança, flexibilidade e mentalidade de negócio.

Green (2000), *apud* Ferreira (2005, p. 131), afirma que o estudo das competências deve centralizar-se no comportamento, uma vez que é passível de observação e descrição objetiva. Assim, em defesa de sua tese, o autor utiliza a expressão “competências comportamentais”, ao invés de “competências”, simplesmente.

¹*Expertise*: Perícia (FERREIRA, 2005).

Segundo Gramigna (2002), as competências podem ser divididas em quatro tipos: diferenciais, terceirizáveis, básicas e essenciais.

As competências diferenciais são estratégicas, estabelecem a vantagem competitiva de uma organização, podendo ser identificadas no estabelecimento da missão empresarial e descritas de modo genérico. Também são constituídas por um conjunto de capacitações que auxiliam a organização a alcançar seus resultados obtendo diferencial competitivo perante o mercado no qual está inserido.

Quando faz referência às terceirizáveis, explicita que são aquelas que não estão ligadas à atividade-fim da organização, mas que podem ser passadas a fontes de fora como maior confiabilidade e valor agregado.

As competências básicas são aquelas necessárias à manutenção da organização em pleno funcionamento, desse modo, são compreendidas dentro do ambiente da organização, pois estimulam e alicerçam o clima de produtividade.

O quarto tipo, isto é, as competências essenciais são identificadas e compreendidas como as mais relevantes ao sucesso do empreendimento, devendo ser percebidas pelos consumidores finais, isto é, são aquelas que auxiliam no sucesso da organização, possibilitando um diferencial de mercado.

Para Hamel e Prahalad (1995), *apud* Ruano (2003, p. 22), as competências essenciais (*core competences*), são tratadas sobre uma perspectiva mais abrangente, sendo consideradas como um “conjunto de habilidades e tecnologias que resultam por aportar diferencial fundamental para a competitividade da empresa”, isto é, podem ser compreendidas como “conjunto únicos de conhecimentos técnicos e habilidades que causam impacto em produtos e serviços em uma organização e fornecem uma vantagem competitiva no mercado”.

Acreditando que a busca pela competência essencial deve ser acompanhada pelo investimento naquelas que constituem a base interna dos processos empresariais, Gramigna (2002, p. 34-36) elenca as competências adotadas em seu modelo, entre elas: capacidade empreendedora; capacidade de

trabalhar sob pressão; comunicação; criatividade; cultura de qualidade; dinamismo, flexibilidade; liderança; motivação (energia para o trabalho); negociação; organização; planejamento; relacionamento interpessoal; tomada de decisão e visão sistêmica.

Em continuidade à análise de Gramigna (2002), Ruano (2003, p. 23) afirma que a fim de alcançar a total compreensão acerca das competências essenciais elas devem ser analisadas em duas etapas distintas, a saber:

A primeira etapa destina-se à análise das competências empresariais e a segunda às competências humanas, isto é, aquelas que precisam ser adquiridas, e desenvolvidas individualmente “para que as organizações tenham sucesso em seus objetivos estratégicos. [...] As competências individuais devem refletir as principais vertentes do diagnóstico das competências empresariais, o qual deve ser realizado em primeiro plano” (RUANO, 2003, p. 23).

Ferreira (2005, p. 129) conclui que ao se definir competências alguns verbos ficam explícitos em sua abordagem, entre eles: saber mobilizar, saber comunicar, saber aprender, saber comprometer-se, assumindo responsabilidades e tendo visão estratégica.

Assim, ao término da abordagem sobre competências, pode-se verificar que as mesmas são inerentes às pessoas, independente de suas aplicações em um contexto organizacional, podendo ser adquiridas de diferentes formas, mas que todas elas colaboram com o aprimoramento do conhecimento. Todos os autores apresentados sobre este assunto o abordam com extrema propriedade, porém Ferreira (2005) apresenta uma concepção moderna e eficaz sobre o tema.

Desse modo, ciente da importância do conhecimento ao contexto organizacional, este será o tema do próximo item deste trabalho monográfico.

2.1.1 A concepção do conceito de conhecimento

O conhecimento é elemento primordial no processo de tomada de decisão por mais simples que ele possa parecer.

Ao abordar o conhecimento, Gramigna (2002, p. 63) diz que ele é:

[...] um indicador de competências que ajuda a lidar com o paradoxo da fortaleza e da flexibilidade. Quanto mais conhecimento colocamos em nossa bagagem, mais nos tornamos fortes e nos permitimos ser flexíveis para enfrentar as mudanças e as rupturas que surgem em microintervalos de tempo.

Nessa linha de análise, a autora ao fazer o desdobramento das competências afirma que o conhecimento corresponde ao tronco de uma árvore, sendo o “segundo componente de uma competência”, cujo primeiro elemento é a atitude, correspondente à raiz.

Desse modo, dando continuidade à conceituação acerca do conhecimento a autora menciona que:

Trata-se do conjunto de informações que a empresa armazena e lança mão quando precisa. Quanto maior este conhecimento, mais a competência se fortalece e permite que o profissional enfrente com flexibilidade e sabedoria os diversos desafios do dia-a-dia. Procura ver além das fronteiras e dos muros, perceber as novas necessidades e buscar as fontes de pesquisa são comportamentos que tornam a caminhada do profissional divertida e rica (GRAMIGNA, 2002, p. 19).

Segundo Gramigna (2005, p. 3), “o conhecimento é um indicador de competências que ajuda a lidar com o paradoxo da fortaleza e da flexibilidade”, isto é, quanto mais conhecimento coloca-se no contexto pessoal, mais fortes as pessoas se tornam permitindo serem flexíveis para enfrentar as mudanças e rupturas que surgem em micro intervalos nunca antes pensados.

Para Durand, (1998) *apud* Harb (2001, p. 28), o conhecimento “é algo relacionado à lembrança de idéias ou fenômenos, alguma coisa captada ou armazenada na mente do indivíduo”.

Com estas conceituações apresentadas, torna-se de fácil percepção a importância do conhecimento, como um dos principais aspectos a serem avaliados na implantação da Gestão por Competências, pois o conhecimento deve ser canalizado de forma hábil, a fim de atingir os objetivos da organização, pois de nada adianta uma pessoa ter conhecimento técnico e atuar em uma área de vendas, por exemplo.

É nesse sentido que a Gestão por Competências deve identificar o perfil de cada um de seus funcionários, a fim de colocá-los nas funções onde mais se identificam, buscando atingir maior produtividade e, conseqüentemente, lucratividade para a organização. Assim, observando que o conhecimento é dividido em explícito e tácito, pode-se afirmar que o primeiro é aquele que facilmente se codifica e se transmite, enquanto o tácito é pessoal, experimental, instintivo, dificilmente externalizado a partir de dados.

Na concepção de Terra (2003), o conhecimento explícito é aquele ligado aos métodos, bancos de dados, aos relacionamentos com o cliente, podendo ser codificado, guardado e transmitido pela linguagem formal.

Para Nonaka e Takeuchi (1997), o conhecimento explícito baseia-se especialmente no conhecimento das informações, sedimentadas em fatos. De fato, mensurar o conhecimento tácito torna-se praticamente inexecutável, uma vez que o mesmo não está presente em formato regulamentar. Em continuidade a essa abordagem, tem-se que:

O conhecimento explícito pode ser articulado na linguagem formal, inclusive afirmações gramaticais, expressões matemáticas, especificações manuais e assim por diante. Este tipo de conhecimento pode ser, então, transmitido formal e informalmente entre as pessoas (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. 13).

Já o conhecimento tácito é o conhecimento experimental, subjetivo e mais difícil de captar e transmitir. É o mais complexo de ser gerido, sendo o principal foco na maioria dos esforços em gestão do conhecimento, isto porque representa o conhecimento mais valioso e estratégico da organização. Percebendo este fator, a instituição financeira em estudo vem investindo de forma intensiva na realização de

treinamentos que visam ao desenvolvimento de seu quadro de funcionários, a fim de poder ser bem aplicados na execução de suas atividades diárias (KRUGLIANSKAS E TERRA, 2003).

Ao término da apresentação sobre a concepção de conhecimento, pode-se perceber que os principais tipos são explícito e tácito. Assim, o tópico seguinte é destinado a apresentação sobre os conceitos de habilidades, expondo suas principais características e tipos.

2.1.2 Concepção do conceito de habilidades

Neste item, as habilidades serão abordadas, a fim de apresentar ao leitor a sua relevância ao contexto pessoal e organizacional. Nesse sentido, serão abordados os principais conceitos inerentes à “habilidades”.

Quando se refere às habilidades, Holanda (1986, p. 335) as considera como “a inteligência, capacidade, jeito, destreza, conhecimento técnico”.

De acordo com Robbins (2003), as habilidades referem-se ao saber fazer, ou seja, colocar o conhecimento em prática.

Conforme Gil (2001), as habilidades podem ser compreendidas como a avaliação e a quantificação das informações técnicas obtidas ao longo do tempo, ou também, a partir de teorias, cursos, formação acadêmica e/ou palestras e debates. Para Chiavenato (2002, p. 32), “(...) são a facilidade com que as pessoas fazem as coisas ou executam seus trabalhos”.

Ao retornar à análise feita por Gramigna (2002), quanto ao desdobramento das competências, as habilidades são comparadas à copa de uma árvore, ou seja; referem-se aos seus frutos, flores e folhas. Dando continuidade, a autora afirma que:

Agir com talento, capacidade e técnica, obtendo resultados positivos, é o que chamamos de 'habilidade'.

Algumas pessoas acumulam um baú de informações e têm dificuldades de abri-lo para uso. Com o tempo, o baú é esquecido e ninguém se beneficiou de seu conteúdo [...] (GRAMIGNA, 2002, p. 20).

Para a mesma autora, habilidade é usar o conhecimento de forma adequada, pois algumas pessoas acumulam uma enorme quantidade de informações teóricas e têm dificuldade de usá-las, assim:

As habilidades precisam ser demonstradas na prática. O gerente-líder, além de ser bom, precisa demonstrar que é bom pelas ações. De nada adianta colecionar cursos, leituras e informações em geral, se estas não são úteis e não trazem algum benefício para a coletividade na qual o profissional está inserido (GRAMIGNA, 2002, p. 63).

A partir dessa breve explanação conceitual acerca das habilidades, acredita-se ser oportuno apresentar ao leitor a concepção dada por Robbins (2003), onde as habilidades gerenciais identificam os comportamentos ou habilidades indispensáveis ao sucesso em um cargo gerencial. Segundo este autor, as habilidades gerenciais são divididas em dois grupos: gerais e específicas. No primeiro caso, subdividem-se em 4 (quatro) categorias menores: habilidades conceituais, interpessoais, técnicas e políticas.

As habilidades conceituais são aquelas referentes aos conceitos adquiridos pelas pessoas ao longo dos anos, sejam conseguidas em suas relações individuais ou profissionais.

As habilidades interpessoais são adquiridas com as relações interpessoais do indivíduo com outras pessoas, propiciando uma troca de conhecimento.

As habilidades técnicas são adquiridas por meio de treinamentos, cursos e com a execução das próprias atividades.

Com relação às habilidades políticas, referem-se à forma como a pessoa percebe a política interna e externa da organização, suas relações com os funcionários, clientes e fornecedores. O autor afirma que são importantes para ampliar sua posição, construir uma base de poder e fazer contatos corretos.

Quando se faz referência às habilidades específicas, o autor coloca que é composta por 6 (seis) conjuntos de comportamentos: o controle do ambiente da organização e de seus recursos, a organização e coordenação, tratamento das informações, previsão de crescimento e desenvolvimento, com motivação dos funcionários e administração de conflitos e a solução de problemas estratégicos.

Com relação ao controle do ambiente da organização e seus recursos, sua caracterização implica em demonstrar habilidade, tanto nas reuniões de planejamento e distribuição de recursos como na tomada de decisão, na prevenção e na antecipação de mudanças ambientais. Também implica fundar as decisões sobre recursos no conhecimento claro, atualizado e preciso dos objetivos organizacionais (ROBBINS, 2003).

Já com relação à organização e coordenação, nestas habilidades, os gestores se organizam em torno de tarefas. Em seguida, eles coordenam relações de interdependência entre as tarefas, onde quer que essas relações existam.

Concernente à previsão de crescimento e desenvolvimento, Robbins (2003) afirma que os gerentes garantem seu próprio crescimento e desenvolvimento pessoal e de seus funcionários, mediante a aprendizagem contínua no trabalho.

Sobre a motivação dos funcionários e a administração de conflitos, Robbins (2003) afirma que os gerentes reforçam os aspectos positivos da motivação de forma que os funcionários se sintam impelidos a executar o trabalho, eliminando, ao mesmo tempo, os conflitos que possam desmotivá-los.

Já sobre a solução de problemas estratégicos, Robbins (2003) destaca que os gerentes assumem a responsabilidade por suas próprias decisões e certificam-se de que os subordinados utilizem efetivamente suas habilidades de tomada de decisão. Diante do exposto ao longo desse item, pode-se concluir que as habilidades são o conhecimento utilizado de forma adequada, pois precisam ser demonstradas na prática.

Seguindo essa linha de análise, o próximo assunto a ser abordado são as atitudes a fim de concluir a apresentação da abordagem sobre as competências que, segundo Gramigna (2002, p. 62), “é uma ferramenta que possibilita o direcionamento para a definição dos planos de autodesenvolvimento”.

Assim, pode-se perceber que as competências são formadas pelas habilidades, atitudes e conhecimentos individuais e profissionais que as pessoas adquirem ao longo de suas vidas e carreiras profissionais.

2.1.3 Concepção conceitual sobre as atitudes

Iniciando-se a abordagem sobre atitudes, pode-se afirmar que são a base de toda a abordagem de competências, sendo concebida por Gramigna (2002, p. 18) como a raiz de uma árvore, consequência do alicerce que confere. Assim, a autora afirma que:

A raiz corresponde ao conjunto de valores, crenças e princípios, formados ao longo da vida, e determinam nossas atitudes.
O grau de envolvimento e comprometimento das pessoas com os objetivos, metas e projetos coletivos está diretamente relacionado com a maneira como os valores e as crenças são manejados no contexto de trabalho (GRAMIGNA, 2002, p. 18).

Torna-se de fácil percepção que as atitudes são o início de tudo, um dos principais componentes da competência, uma vez que impulsionam o indivíduo a realizarem determinada função ou atividade.

Um dos indicadores de impacto, que valoriza os profissionais de vanguarda, é o conjunto de atitudes agregadas à sua ação cotidiana. Quanto mais adequadas ao contexto, maior o nível de influência diante dos liderados (GRAMIGNA, 2005).

Entende-se como atitudes que um gerente eficaz deve possuir são: auto-estima, autodesenvolvimento, inovação/criatividade, ética, participação cidadã, cooperação e espírito de empreendedor, empatia, diálogo e visão sistêmica.

Estes são fatores de fundamental importância à implantação de uma Gestão por Competências eficaz, uma vez que todos os membros da organização devem estar cientes da relevância deste projeto, independente do seu posicionamento no quadro funcional, pois é um processo que deve envolver a todos os funcionários.

Assim, com um gestor que tenha as atitudes citadas, o processo flui mais facilmente, tendo menos chances de dar errado, devido ao seu comprometimento e visão da imprescindível contribuição da Gestão por Competências, oferecendo benefícios individuais e organizacionais.

2.2 Gestão por competências

2.2.1 Conceituando a gestão por competências

Diversas são as abordagens sobre a gestão por competências, mas todas elas consideram a importância dos atuais profissionais terem habilidades, atitudes, conhecimentos e competências condizentes ao cargo a ser executado.

De acordo com Lima (2004, p. 18), a palavra competência tem sua origem na ideia grega de *aretê*, isto é, o poder que alguém tem de fazer alguma coisa. No senso comum, competência é tratada como a adequação para uma tarefa, a capacidade de se fazer algo, obtendo-se um determinado desempenho e atingindo um resultado esperado. Outro sentido de competência é o poder ou autoridade para se realizar um ato, utilizado normalmente na área jurídica.

O autor ainda destaca que, no ambiente empresarial, um terceiro sentido é utilizado, com a competência sendo definida como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes associadas a uma pessoa, cargo ou função.

A gestão por competências é um conceito recente, desenvolvido a partir da preocupação das organizações em contar com indivíduos capacitados para o desempenho eficiente de determinada função.

Sobre a gestão por competências, Brandão e Guimarães (2004, p. 3) afirmam que:

Nos últimos anos, as organizações, cada vez mais conscientes de que seu sucesso será determinado pelas habilidades, aptidões, talentos e experiências de seus empregados, passaram a atribuir maior relevância à gestão estratégica de recursos humanos, principalmente no que diz respeito ao desenvolvimento de competências profissionais. O interesse pelo assunto estimulou a realização de pesquisas e estudos, dando origem a uma corrente teórica que propõe a "gestão de competências" como mecanismo para gerar e sustentar vantagem competitiva.

Os autores ainda afirmam que há diferença entre gestão de competências e gestão por competências. A primeira refere-se à forma como a organização planeja, organiza, desenvolve, acompanha e avalia as competências necessárias ao seu negócio, o segundo sugere que a organização divida o trabalho de suas equipes segundo as competências.

Assim, com a implantação de técnicas de Gestão de Pessoas, a Gestão por Competências é um modelo estratégico de gestão de pessoas, uma vez que os atuais contextos empresariais indicam a busca de uma nova relação entre a organização e seu corpo funcional, baseada na participação, envolvimento e comprometimento de todos em prol das metas organizacionais.

Esse novo cenário, introduzido com a gestão de pessoas, tende a motivar e expandir o desenvolvimento dos funcionários, tanto no âmbito profissional como no pessoal, uma vez que não executam apenas suas tarefas, mas podem gerir sua própria carreira a partir do desenvolvimento de suas habilidades gerenciais e técnicas, contribuindo de forma decisiva nos processos decisórios da organização.

Ruano (2003) ressalta que a gestão por competências é um conceito que abrange conhecimentos, habilidades e características, tanto individuais quanto organizacionais. Parte-se de uma visão sistêmica da administração de recursos humanos para ver a ligação com o modelo de gestão por competências. Nesse sentido, a gestão por competências aparece como um modelo de estratégia organizacional que pode ser adotada por profissionais de RH como forma de tornar o seu papel efetivamente estratégico nas empresas. É nesse contexto que a gestão

por competências assume uma das principais características das mudanças de atribuições da área de recursos humanos.

Complementando a abordagem anterior, Brandão e Guimarães (2004) afirmam que a gestão por competências contribui para gerar vantagem competitiva sustentável por promover o desenvolvimento de habilidades, produzir um complexo de relações sociais e gerar conhecimento, ou seja, por desenvolver competências.

Para Sanches (2006, p. 1):

O programa de competência dará sustentação a todos os programas de gestão de pessoas, que são: gestão de carreira e sucessão, treinamento e desenvolvimento, seleção e remuneração. Isto porque seu conceito tem como base a obtenção de resultados corporativos.

Segundo a autora, a gestão por competências é a linguagem empresarial mais moderna utilizada a fim de alcançar os objetivos e metas da organização.

Dentro desse contexto conceitual, a gestão por competências é um sistema gerencial que objetiva impulsionar os funcionários na competência profissional, acrescentando capacidades e aumentando as já existentes.

O gerenciamento baseado em competências ou Gestão por Competências é uma ferramenta que identifica as competências essenciais, as habilidades e conhecimentos determinantes da eficácia profissional e também as lacunas de qualificação do funcionário para tarefas específicas e fornece recursos para aperfeiçoar suas capacidades. O resultado é um quadro de funcionários mais talentosos e mais produtivos (LARA; SILVA, 2006, p. 12).

As competências profissionais ou funcionais são parâmetros de performance, que sinalizam conhecimentos, habilidades e atitudes das pessoas compatíveis com o contexto estratégico da empresa (LIMA, 2004).

Neste moderno método, a avaliação acontece em relação às competências profissionais ou funcionais, utilizando-se escalas comportamentais que refletem o desempenho para a competência avaliada. Assim, o autor menciona que:

O ideal é ter-se esse método feito conjuntamente com uma avaliação voltada para resultados do negócio, sendo a avaliação das competências

correspondendo a 40% do desempenho e a avaliação dos resultados 60%, pois isso evita distorções de busca de competências sem resultados efetivos para a empresa (LIMA, 2004, p. 18).

Mas, para o método obter os resultados almejados, faz-se necessário que o programa da gestão por competências seja sustentado pelo desenvolvimento das pessoas e pelo alinhamento da compensação e da perspectiva profissional que se dá aos talentos dos funcionários.

Ciente que a gestão por competências concebe uma mudança cultural, deve-se evitar o conflito organizacional, tendo em vista que um dos principais objetivos da adoção desse programa é um maior senso de responsabilidade, autogestão dos funcionários, sendo também uma maneira simples de melhorar o desempenho; e não uma forma de punir os funcionários com baixo nível de desempenho.

No entanto, além dos desafios internos, a organização depara-se com os desafios externos, sendo a gestão por competências a resposta que as organizações estão encontrando para enfrentar as exigências de um mercado cada vez mais competitivo. Dentro deste novo enfoque, é essencial renovar os métodos de seleção, avaliação de performance, promoção e desenvolvimento profissional dos funcionários.

A esse respeito, a visão de Alvarães (2006) é mais ampla, pois considera que a gestão por competências vai muito além de uma simples maneira de administrar, posto que é uma filosofia de desenvolvimento de talentos nas organizações, sendo por meio dela que os gestores podem orientar as ações das pessoas no intuito de se construir uma organização eficaz, ou seja, aquela que atinge as suas metas e seus objetivos traçados.

Diante do exposto acerca da gestão por competências, pode-se concluir que ela faz parte de um mesmo movimento, voltado a oferecer alternativas eficientes de gestão de conhecimentos, habilidades e atitudes individuais em prol do desenvolvimento individual e organizacional.

2.2.2 A implantação da gestão por competências

Inicialmente, destaca-se que a implantação da gestão por competências deve partir do princípio que, atualmente, as organizações são baseadas no conhecimento, assim, o gerenciamento das competências de “forma acidental”, não é mais suficiente. Sobre isso, Orlean e Ferreira (2004, p. 1) afirmam que:

[...] em um mercado cada vez mais competitivo, cada indivíduo pode fazer a diferença. Iniciativas como Gestão por Competências têm como objetivo garantir que essas diferenças gerem resultados favoráveis tanto individualmente como para toda a organização.

Os autores ainda afirmam que a implantação da gestão por competências não é um processo complexo, caro ou com tendência ao fracasso, desde que sejam levadas em consideração as peculiaridades da organização na qual se deseja implementar o processo, pois além de proporcionar uma adoção mais sólida, é uma abordagem crucial para conquistar o apoio das equipes e lideranças.

Os autores destacam como algumas das ações a serem consideradas: mapeamento das competências necessárias, avaliação dos funcionários, a identificação de necessidades de desenvolvimento, avaliação dos resultados, dentre outras.

Em uma outra abordagem, Ruano (2003, p. 33) considera que a implementação de um sistema de competências requer o enfrentamento de uma série de desafios, pois ainda há alguns desentendimentos quanto ao conceito de competências. Em continuidade a essa análise, a autora menciona que:

[...] Para obter êxito, este processo deve levar em consideração os desafios associados com seu desenvolvimento e instalação. O desafio da competência requer a consideração de como obter participação, desenvolver medidas confiáveis e válidas, gerenciar o *feedback* negativo, assegurar relação com os cargos e utilizar a tecnologia para reduzir despesas.

A autora ainda destaca que a participação é a chave para a implantação com sucesso de um sistema de competências, significando mais quando um percentual maior da organização apresenta opiniões, escreve e discute sobre elas.

Para ela, outro fator importante é a tecnologia, uma vez que as organizações precisam de agilidade para possuir os melhores profissionais, a fim de enfrentar seus concorrentes.

Em sua concepção, Ruano (2003, p. 28-29) destaca que, em todas as implantações da Gestão por Competências, deve-se ter como objetivo do processo os seguintes pontos:

- Vincular entrevistas, avaliações, treinamento, *coaching* e remuneração à visão, à missão, aos valores e à cultura da empresa;
- Comunicar os comportamentos valorizados;
- Desenvolver um *feedback* de 360° graus;
- Desenvolver a vantagem competitiva da empresa;
- Encorajar a cooperação transfuncional;
- Focalizar a atenção na qualidade/comportamento orientada para o cliente;
- Orientar os gerentes quanto à estratégia e cultura corporativas;
- Planejar habilidades para que a organização cresça;
- Facilitar o fluxo de pessoas através do negócio e das fronteiras globais;
- Fechar as lacunas de habilidades;
- Guiar as decisões promocionais;
- Alinhar as competências organizacionais e individuais e;
- Identificar critérios de seleção para entrevistas.

Dessa maneira, Ruano (2003, p. 11) afirma que as premissas básicas na implantação da Gestão por Competências são: simplicidade, transparência, participação, estar sintonizado com a nova ordem mundial isto é, o mercado globalizado.

Trasatti e Costa (2005, p. 19), concernente à implantação da Gestão por Competências, afirmam que as competências organizacionais são mutáveis, indicando o rumo e os parâmetros de avaliação dos resultados e das ações da organização em determinada circunstância. Mudam as circunstâncias, muda-se a estratégia empresarial e, em decorrência, mudam-se as competências organizacionais.

2.2.2.1 Principais etapas

Dentre as metodologias encontradas relacionadas à gestão por competências, destaque seja dado às metodologias de Orlean e Ferreira (2004) e de Trasatti e Costa (2005).

A metodologia proposta por Orlean e Ferreira (2004) é composta por três etapas bastante distintas, a saber: sensibilização do corpo funcional e gerencial, implantação de um processo de Gestão por Competências e o aspecto tecnológico, com a utilização de ferramentas que permitam a implantação da Gestão por Competências de forma contínua e escalável. Por outro lado, a metodologia proposta por Trasatti e Costa (2005) é composta por quatro fases distintas, a saber: descoberta, construção, avaliação e implantação.

Na realidade, percebe-se que a base do processo de implantação da gestão por competências é a mesma, mudando as peculiaridades da organização, a nomenclatura das etapas do processo e o grau de envolvimento das pessoas arroladas na implementação; mas sempre buscando aproximar a performance das pessoas às metas organizacionais para o alcance da rentabilidade da organização.

A primeira etapa da metodologia sugerida por Orlean e Ferreira (2004) é denominada de “sensibilização”. Sobre essa etapa, os autores afirmam que:

A implantação de um processo de Gestão por Competências só será bem sucedido se a equipe responsável conseguir sensibilizar a alta direção e as gerências envolvidas da importância desse processo. O apoio desses níveis da organização, por sua vez, deverá auxiliar na sensibilização de todo o corpo funcional, demonstrando os benefícios e maiores oportunidades que essas ações irão trazer para os funcionários de toda a organização (ORLEAN; FERREIRA, 2004, p. 2-3).

As principais estratégias a serem tomadas a fim de alcançar a sensibilização de todos da organização variam de acordo com as peculiaridades da organização e com os objetivos almejados para o processo. Entre elas, incluem-se as seguintes ações: realização de *workshops* e dinâmicas, elaboração e aplicação

de jogos corporativos, ações de *endomarketing*, realização de seminários e planejamento participativo.

A segunda etapa, isto é, a implantação propriamente dita da Gestão por Competências é abordada por Orlean e Ferreira (2004) a partir de um ciclo no qual compreende todas as etapas e a avaliação dos resultados obtidos com a implementação do processo. Desse modo, tem-se a Figura 1, exposta a seguir:

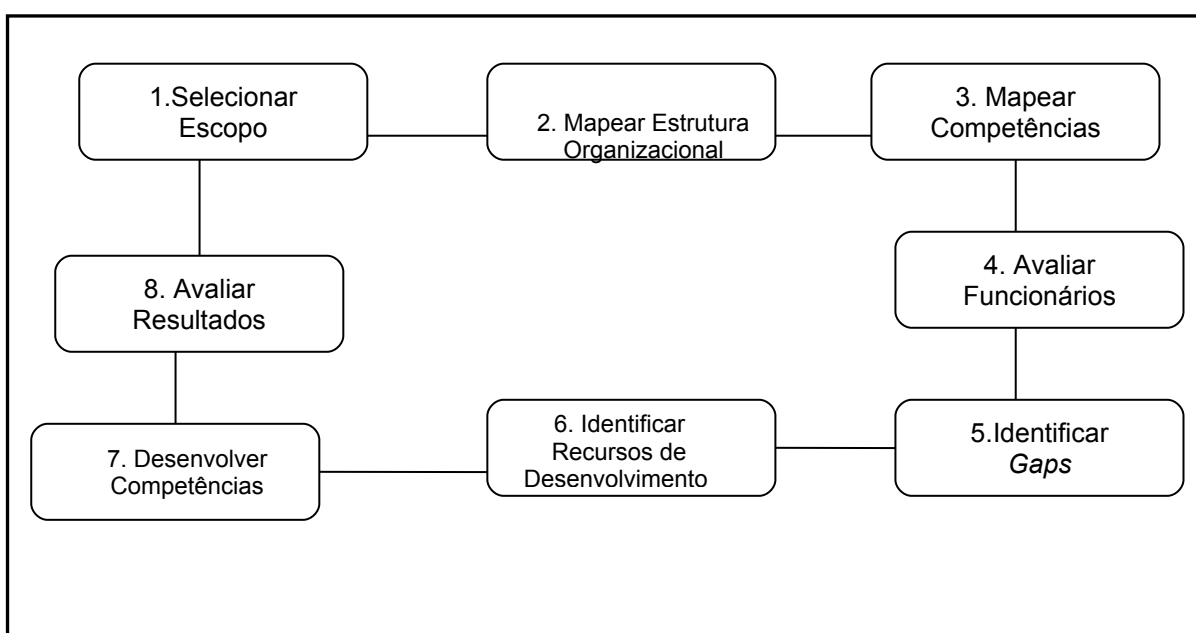


Figura 1. O Ciclo da Gestão por Competências
Fonte: Adaptado de Orlean e Ferreira (2004).

Para os autores, o principal objetivo do ciclo da Gestão por Competências é garantir um processo contínuo de atualização dos perfis, avaliação, treinamento e desenvolvimento dos funcionários, garantindo que a força de trabalho esteja sempre adequada aos objetivos estratégicos da organização.

A definição de metas e a seleção do escopo são as fases iniciais do processo de implantação as quais devem estar alinhadas com o planejamento estratégico da organização, permitindo o alinhamento da Gestão por Competências, objetivando alcançar as metas empresariais.

Sobre o mapeamento de processos e estruturas, os autores afirmam que é a fase em que se definem os cargos, as funções projetos e funcionários que são importantes ao projeto.

Acerca do mapeamento das competências, Orlean e Ferreira (2004, p. 3) afirmam que:

Mapeados os processo, a estrutura e as pessoas envolvidas, ocorre, então, o mapeamento de competências organizacionais e individuais (técnicas e comportamentais) que são necessárias para a execução dos mesmos. Também são definidos níveis de proficiência em cada competência.

A etapa de avaliação das competências dos funcionários deve abranger todo o corpo funcional da organização mediante a aplicação de testes e/ou questionários a fim de coletar evidências e estabelecer um diagnóstico das competências de cada funcionário no alcance da missão da organização. Os autores apontam como principal resultado dessa fase, a possibilidade de “obter conhecimentos, habilidades e atitudes que os funcionários possuem para a realização dos processos organizacionais” (ORLEAN; FERREIRA, 2004, p. 4).

De acordo com Orlean e Ferreira (2004, p. 4), a identificação de *gaps* ocorre:

Uma vez definidos os níveis de proficiência de cada colaborador, é possível então compará-los aos perfis definidos como necessários para que ele ou ela realize sua missão na organização. São levadas em conta as competências necessárias para cada cargo, papel, função, perfil e processo no qual ele participa. O resultado dessa análise compreende as lacunas de conhecimento, habilidades e atitudes para cada colaborador envolvido no processo.

Já a identificação das ações de desenvolvimento ocorre tendo em vista os recursos de desenvolvimento disponíveis, tais como: livros, cursos, artigos, palestras, cursos *on line*, dentre outros, a fim de serem elaborados os planos de desenvolvimento individuais para cada funcionário. Assim, a partir desses planos, as organizações podem verificar quais os recursos que estão disponíveis, quais precisam ser desenvolvidos ou adquiridos a fim de se adequarem aos objetivos da organização.

Após a definição dos planos de desenvolvimento individuais, torna-se possível a execução das ações previstas, como também verificar se o desempenho e os indicadores definidos estão apresentando melhorias em seus índices.

A última etapa da fase de implantação é a avaliação dos resultados, isto é, antes do reinício do ciclo, os resultados obtidos com a implantação da gestão por competências devem ser avaliados, uma vez que com base nos resultados dos planos de desenvolvimento e dos indicadores, é possível verificar se os resultados alcançados atenderam às expectativas e se foram alcançados os objetivos estratégicos organizacionais.

A terceira etapa dessa metodologia proposta por Orlean e Ferreira (2004) refere-se à aplicação da tecnologia disponível, pois, na opinião dos autores, a implantação da gestão por competências baseada somente nas duas etapas anteriores ocasiona a perda em capacidade de atualização.

Os autores dividem essa etapa em quatro módulos distintos, cada um com especificidade de funções, a saber: módulo de gestão por competências, de Avaliação das Competências, de Relatórios Analíticos, Estatísticos e Gerenciais, e de Administração de Recursos de Desenvolvimento.

O primeiro módulo, de Administração de Competências, permite o cadastro e a gestão das entidades como unidades organizacionais. Sua interface permite o acesso a todas as fontes de informação necessárias à gestão estratégica dos recursos organizacionais.

O Módulo de Avaliação de Competências permite a identificação, o cadastro de níveis de proficiências avaliados e de *gaps* de competências com relação a papéis, cargos, unidades organizacionais e projetos.

O terceiro módulo, de Relatórios e Consultas, oferece funcionalidades para geração de diversos tipos de relatórios analíticos, os quais apresentam informações sobre *gaps* de competências, as competências que precisam ser desenvolvidas, entre outras.

O Módulo de Administração de Recursos de Desenvolvimento ocorre após a identificação das necessidades da organização, dos funcionários e dos projetos. Orlean e Ferreira (2004, p. 4) destacam que “os gerentes ou usuários podem, então, definir, Planos de Desenvolvimento baseados nas competências que devem ser desenvolvidas e nos recursos disponíveis, ou mesmo identificar recursos que precisam ser adquiridos ou elaborados”.

Conforme já afirmado anteriormente, a metodologia proposta por Trasatti e Costa (2005) é composta por quatro etapas: descoberta, construção, *assessment* e implantação.

A fase de descoberta refere-se ao levantamento de dados, isto é, através de técnicas como o questionário ou a entrevista onde os funcionários representam as várias interfaces da organização e as peculiaridades da organização. Para os autores, são necessários os seguintes dados: opinião do cliente externo (consumidor) e interno (funcionário); percepção dos acionistas (circunstância de clima e cultura organizacional); a percepção do mercado por meio dos fornecedores, concorrentes e dados de tecnologia. Essa etapa dá-se por finalizada com a realização de uma reunião com a equipe, com a legitimação dos dados levantados e com a preparação da etapa seguinte.

Na fase de construção ocorre a definição das competências organizacionais em conformidade com as necessidades estratégicas e com as circunstâncias levantadas.

A fase de avaliação parte dos quadros de competências elaborados junto com os envolvidos, legitimados pela diretoria. Assim, realiza-se o mapeamento ou *assessment* dos funcionários a fim de que sejam conhecidos os *gaps* entre as competências nos quadros e a situação atual dos funcionários. Dessa forma, esse mapeamento deve ser realizado com instrumentos específicos, uma vez que cada caso é um caso, assim é imprescindível a escolha criteriosa dos recursos e dos produtos de cada um e suas necessidades particulares do *assessment*.

O final da fase de *assessment* ocorre uma entrevista devolutiva onde todos os dados do processo são analisados aos participantes a fim de fornecer às pessoas um referencial de sua atual potencialidade em relação às competências necessárias à conscientização em relação aos *gaps*. Ainda nessa fase são elaborados os relatórios individuais, os de grupo, assim como o plano geral de desenvolvimento, balizando as ações de aquisição e desenvolvimento das competências.

Trasatti e Costa (2005) afirmam que a fase se encerra com a apresentação dos produtos, do plano de ação e com a estimativa dos investimentos necessários.

A fase de implantação é a implementação propriamente dita do plano de Gestão por Competências, iniciada com o detalhamento desse processo. É de suma relevância o planejamento das ações e o estabelecimento de alguns fatores, tais como: tempo, recursos humanos e as responsabilidades necessárias.

Tanto Orlean e Ferreira (2004) como Trasatti e Costa (2005) destacam a importância da participação da equipe de recursos humanos no processo, uma vez que é imprescindível para o sucesso do processo de implantação a combinação de planejamento e ações dirigidas e isto só pode ser alcançado com o envolvimento da área de recursos humanos da organização.

Assim, não há plano de implantação que possa ser usado para todas as empresas já que as circunstâncias, a estratégia, a prontidão das pessoas e outros aspectos são particulares a cada uma.

No entanto, Trasatti e Costa (2005) asseguram que existem algumas frentes de trabalho que devem ser seguidas em todas as implantações, entre elas: divulgação, administração de dados, plano diretor de recursos humanos, desenvolvimento de ferramentas de análise de desempenho, indicadores de desempenho, desenvolvimento de lideranças e de acompanhamento e revisão da implantação de recursos humanos por competências.

Na frente de divulgação decide-se como será realizada a conscientização dos funcionários, a necessidade e importância da Gestão por Competências, definindo qual a linguagem a ser utilizada.

À frente de administração de dados realiza questionamentos do tipo: como, porquê, para que, quem; a fim de gerenciar os dados das competências, da avaliação e do plano geral de desenvolvimento.

As ferramentas utilizadas no processo de implantação da Gestão por Competências devem ser coerentes com o quadro de competências, assim como instrumentalizar as pessoas para dar e receber *feedback*, além de estimular a linguagem de desempenho.

Quanto aos indicadores, estes precisam estar alinhados com o quadro de competências, sendo suficientemente claros e avaliáveis, dentro do contexto individual e organizacional.

O acompanhamento parte de um plano de implantação que exerce o controle do processo a fim de revê-lo e reenfocá-lo dependendo das circunstâncias.

Sobre esse processo os autores concluem que a implantação de recursos humanos por competências estará totalmente terminada quando todo o nível das competências estiver identificado e os funcionários alocados nas atividades mais condizentes com suas competências.

Nesse instante, o papel dos recursos humanos deixará de estar ligado à operacionalização dos quadros de competências para se dedicar ao desenvolvimento de lideranças e ao aprimoramento dos sistemas de recursos, isto é, organização que aprende.

2.2.3 Vantagens competitivas

Estando ciente que vantagem competitiva é um conjunto de atitudes e ações da organização que visa aumentar sua competitividade no mercado, mantendo talentos e aumentando sua lucratividade, pode-se afirmar que a principal vantagem competitiva a ser almejada com a implantação da Gestão por Competências concerne ao surgimento de uma Gestão de Pessoas mais alinhada com as expectativas, com as necessidades organizacionais e das pessoas, trazendo ganhos para ambos.

Ruano (2003) divide as vantagens competitivas em dois grupos distintos, a saber: vantagens corporativas e vantagens individuais.

As principais vantagens corporativas ou organizacionais são: (1) simplicidade, (2) flexibilidade e transparência; (3) otimização de recursos e de massa salarial; (4) direcionamento e otimização dos investimentos no desenvolvimento profissional; (5) capacidade de atração, retenção e potencialização de talentos; (6) flexibilidade do modelo para adaptar-se à mudança de estrutura; (7) organização do trabalho e tecnologia.

Já quanto às vantagens individuais, Ruano (2003) destaca: novos horizontes profissionais claros e objetivos com critérios definidos; com remuneração compatível com a complexidade das atribuições, responsabilidades com o mercado; estímulo ao auto-desenvolvimento e à ampliação do espaço de atuação; condições claras e objetivas para a mobilidade entre as carreiras abrangidas pelo modelo.

Ao expor o resultado obtido com a implantação da Gestão por Competências em diversas empresas, Ruano (2003) afirma que os entrevistados relataram quatro principais aspectos positivos sobre os benefícios que esse processo proporciona à Gestão de Pessoas, a saber: facilidade de visualização da carreira dentro da organização, a descentralização da área de Recursos Humanos, o *feedback* e a motivação dos funcionários para buscarem o seu desenvolvimento.

2.2.4 Competências gerenciais

Neste item da monografia adota-se o exemplo do texto de Paulo Angelim, adequando-o ao contexto da instituição financeira em questão.

De acordo com a pesquisa realizada pela PricewaterhouseCoopers e divulgada pela Revista Você S/A,² o executivo atual deve possuir dez competências básicas para uma carreira de sucesso nas maiores empresas situadas neste país: (a) capacidade de realizar; (b) compromisso com resultados; (c) criatividade e inovação; (d) gestão de pessoas; (e) trabalho em equipe; (f) liderança; (g) orientação para o cliente; (h) pensamento estratégico; (i) gestão de mudanças e; (j) gestão de projetos (ANGELIM, 2001).

No que se refere à capacidade de realizar, de acordo com Angelim (2001), esse ponto deve ser percebido a partir da seguinte pergunta: “Eu termino o que inicio?”

A concepção do autor pode ser entendida de modo mais abrangente quando se considera que para o executivo “terminar algo” ele deve ter iniciado algum projeto, ou seja, o gestor também deve ser empreendedor, a fim de conduzir sua equipe, de modo mais acertado, ao caminho do sucesso garantindo à organização, assim, lucro e prosperidade.

O compromisso com resultados ocorre quando todas as empresas traçam suas metas anuais e as distribuem entre os seus executivos, assim, cabe a eles, alcançarem os objetivos iniciais pretendidos pelas organizações. Mas, atualmente, alcançar objetivos é pouco, deve-se ultrapassá-los, a fim de garantir maior lucro aos acionistas, e, desse modo, garantir a continuidade no cargo ocupado.

Já a criatividade e inovação, segundo Robbins (2003), essa é uma característica inerente às pessoas que devem tomar decisões racionais. Assim, a capacidade de combinar idéias de modo singular ou fazer associações incomuns entre idéias. Por que essa capacidade é tão importante? O mesmo autor ainda

²Na edição 32 de VOCÊ S.A (maio/2001).

afirma que a criatividade permite a um tomador de decisões avaliar e entender mais plenamente um problema e perceber questões que os demais não percebem. Entretanto, o valor mais óbvio da criatividade consiste em ajudar quem toma a decisão a identificar todas as alternativas viáveis.

A Gestão de Pessoas pode ser entendida, de modo bastante resumido, como o gerenciamento de relacionamentos, mas não é tão simples quanto se parece, pois, se não se consegue gerenciar os sentimentos dos outros, suas expectativas, seus sonhos, como você acredita que poderá gerir as várias pessoas que existem dentro de você - vendedor, pai, filho, amigo? No caso específico da implantação de uma ferramenta de gestão de pessoas por competências, o gerenciamento do capital humano é imprescindível ao sucesso, uma vez que todos os envolvidos até o mais alto “escalão” da organização devem comprometer-se com o resultado do processo.

Ao abordar o trabalho em equipe, Robbins (2003, p. 22) afirma que com o trabalho sendo cada vez mais organizado em torno de equipes, os funcionários tiveram de se tornar membros delas. Isso significa desenvolver o tipo de habilidades necessárias para poder contribuir para equipes de alto desempenho, “principalmente habilidades para solução de problemas e tomada de decisão em grupo, capacidade para ouvir, dar *feedback* e resolver conflitos, entre outras aptidões interpessoais”.

Participar de equipes é um desafio, principalmente para pessoas que cresceram em culturas que incentivaram a relação individual. Normalmente, acham difícil pensar como membro de uma equipe e sublimar suas ambições pessoais para o bem da equipe. Mas é válido ressaltar que, atualmente, os treinamentos em equipe são cada vez mais populares (ROBBINS, 2003, p. 22).

O autor ainda coloca que as equipes podem ser classificadas com base em seus objetivos de três formas: Equipes de solução de problemas, equipes de trabalhos autogeridas e equipes interfuncionais.

Inicialmente, as equipes eram voltadas à solução de problemas, onde seus integrantes trocavam idéias buscando apresentar sugestões sobre como os métodos e processo de trabalho poderiam ser melhorados. No entanto, estas

equipes, não possuíam autoridade para implementar de modo unilateral as ações por elas sugeridas.

Quanto às equipes autogerenciáveis, são constituídas, normalmente, com dez a quinze pessoas que assumem as responsabilidades de seus supervisores anteriores.

Já as equipes interfuncionais são aquelas compostas por funcionários posicionados, quase no mesmo nível hierárquico, mas atuando em setores diversos que se agrupam objetivando a realização de determinada tarefa.

Na liderança, Chiavenato (2000) afirma que a mesma deve ser entendida como uma habilidade para inspirar as pessoas. Enquanto o gerenciamento está voltado para objetos inanimados, a liderança objetiva elevar o potencial humano. Ou, como afirmava o almirante Grace Murray Hopper *apud* Robbins (2003, p. 54): “Na batalha, você não pode gerenciar homens. Você gerencia coisas; as pessoas você lidera”.

Conforme Robbins (2003), aprende-se que os líderes formais – os que detêm posições de autoridade – nem sempre exibem comportamentos de liderança. Por outro lado, freqüentemente a palavra líder é empregada para descrever pessoas que estão demonstrando liderança nas organizações, mesmo que elas não ocupem cargos formais de líderes.

Para Angelim (2001, p. 3), a orientação para o cliente consiste em colocar os interesses do cliente acima de tudo, a fim de construir relacionamentos de longo prazo. “Não se mede sua orientação para o cliente pelo número de clientes que você conquista, mas pelo número de clientes que você mantém”.

Ao analisar o pensamento estratégico, Robins (2003, p. 69) destaca que o comandante Napoleão Bonaparte definia que “estratégia é a arte de usar o tempo e o espaço”. Ele ainda considerava que “era mais ligado ao primeiro do que ao último, pois espaço pode-se recuperar, o tempo, nunca”.

É nesse sentido que o processo de gestão por competências deve buscar identificar habilidades, atitudes e os talentos dos funcionários, a fim de adequá-los na função certa, para utilizar o tempo dentro organização da forma mais produtiva possível, mantendo sempre o nível de motivação em alta, buscando atingir e superar as metas por meio da estratégia empresarial.

A gestão de mudanças, de acordo com Angelim (2001, p. 4) é:

Impossível haver progresso sem haver mudança, e quem não consegue mudar a si mesmo não muda coisa alguma [...]. Não somente se adapte às mudanças, mas provoque-as e crie um mundo o mais próximo possível do seu imaginário. Com certeza você aumentará em muito sua capacidade de controlá-lo, uma vez que foi você que o delineou. Olhar para as mudanças da concorrência é fundamental. Não para copiá-las, mas para fazer diferente dela e estabelecer seu próprio ambiente.

Angelim (2001), quando se refere ao executivo como gestor de projetos, destaca que deve levar em consideração que o gerenciamento de projetos tem-se tornado cada vez mais importante para empresas de todo tipo. Quando considerada a grande diversidade de empreendimentos que podem ser elencados como projetos, pode-se constatar que não é fácil (se é que é possível) encontrar empresas que não possuam projetos entre suas atividades.

Encerrando-se este capítulo, o próximo destina-se à apresentação da avaliação e gestão por competências, expondo sua conceituação, suas diferenças e como atua enquanto estratégia competitiva.

3. AVALIAÇÃO E GESTÃO DE DESEMPENHO POR COMPETÊNCIAS

O presente capítulo possui como objetivo apresentar ao leitor uma análise comparativa entre a avaliação de desempenho e a avaliação de desempenho por competência, as vantagens e desvantagens de cada tipo.

3.1 Conceituando a avaliação de desempenho

A avaliação de desempenho é um conceito abordado de várias formas por gestores e funcionários. Uma das explicações mais corriqueiras, é que, independentemente, dos métodos que se utilizem, a avaliação é feita para controlar, analisar, medir ou valorar as pessoas que participam dos processos e seus resultados finais. Muitas vezes, não se considera a relevância da avaliação de desempenho a ponto de ignorá-la como forma de análise e gestão das etapas do processo produtivo.

Portanto, o presente item busca desmistificar o tema - avaliação de desempenho - de forma a contribuir com o restante do trabalho desenvolvido, visando que estas possam gerir seus ativos humanos com o mesmo rigor devotado a seus ativos financeiros.

A avaliação de desempenho, na visão de Chiavenato (2000), pode ser compreendida como a apreciação do desempenho do indivíduo no cargo, relacionada às atividades desenvolvidas pelo setor de Recursos Humanos.

O autor ainda ressalta que a avaliação de desempenho é um conceito bastante dinâmico, pois acredita na experiência de permanente avaliação, seja ela formal ou não, dentro das empresas, destacando, ainda, que a avaliação de desempenho em recursos humanos:

[...] constitui uma técnica de direção imprescindível na atividade administrativa. É um meio através do qual se podem localizar problemas de supervisão de pessoal, de integração do empregado à organização ou no cargo que presentemente ocupa, de dissonâncias, de desaproveitamento de empregados com potencial mais elevado do que é exigido pelo cargo, de motivação, etc (CHIAVENATO, 2002, p. 263).

Ao abordar os estudos de Lefton (1977), Chiavenato (2002) afirma que avaliação de desempenho pode ser entendida a partir de discussão formal entre gestor e funcionários, a fim de encontrar como e por qual motivo o subordinado exerce seus trabalhos presentemente e como pode efetuar-los no futuro, visando beneficiar a organização.

Lucena (1992, p. 26) analisa a avaliação de desempenho a partir da averiguação da "atuação da força de trabalho na produção de resultados"; reforçando que "o conceito de avaliação de desempenho abrange como premissa básica a confrontação de algo que acontece (resultado) com algo que foi estabelecido antes (meta)".

A partir dessa análise, constata-se que a avaliação de desempenho tem muita relevância na gestão das normas e procedimento organizacionais, a ponto de ser uma das mais importantes ferramentas da administração de recursos humanos. A utilização dessa "ferramenta", entretanto, tem sido controlada, ainda que, seja compreendida como um processo da área de recursos humanos.

Bergamini (1992, p. 26) afirma que a avaliação de desempenho deve ser compreendida:

Apenas como instrumento de levantamento de dados que caracterizem as condições que, dentro da organização empresarial, estejam, num dado momento, dificultando ou impedindo o completo e adequado aproveitamento dos seus recursos humanos.

Com isso a autora compreende a avaliação de desempenho como uma ferramenta capaz de retratar fielmente, quanto possível, o comportamento das pessoas em situação de trabalho, dessa forma, percebe-se que o primeiro objetivo da avaliação de desempenho é conhecer. Esse conhecer diz respeito à organização como um todo, indo desde suas interações com o meio ambiente até seus recursos humanos internos e seus clientes externos.

Bergamini (1992) aponta como principais resultados das aplicações da avaliação: a) subsídios para a seleção de pessoal; b) subsídios para o treinamento e

desenvolvimento de pessoal; c) subsídios para a administração salarial; e, d) subsídios para a movimentação de pessoal.

Ou seja, a partir da realização da avaliação de desempenho por competências, as empresas são capazes de montar um banco de dados com seus principais talentos, uma vez que conseguem mapear as habilidades, conhecimentos, competências e atitudes.

Na opinião de Resende (1996, p. 78), uma das principais contribuições da avaliação de desempenho é o alcance das metas organizacionais, uma vez que é um dos principais alvos das práticas de medição de desempenho, os seguintes aspectos:

- a) Decisões administrativas relacionadas a desligamentos, plano de cargos e salários, promoções, entre outros, que podem ter o seu desempenho vinculado ao reconhecimento, baseado na teoria da expectativa;
- b) Retroinformação e Desenvolvimento: possibilita aos funcionários terem conhecimento sobre o seu desempenho em relação às expectativas da organização, em que os resultados são usados para verificar as reais necessidades de melhorias, dando aos gestores a possibilidade de preparar seu funcionário para a execução de suas atividades ou ministrando novos treinamentos de aperfeiçoamento.
- c) Avaliação das Políticas de Recursos Humanos: compreensão da forma como as políticas e os programas de Recursos Humanos estão influenciando as pessoas no trabalho.

Diante destes itens, percebe-se que a avaliação de desempenho por competências auxilia organização e funcionário, uma vez que oferece subsídios para ambos conhecerem o que precisa ser aperfeiçoado ou aquilo que já está condizente com as necessidades das atividades a serem desempenhadas.

Dando sua opinião sobre este tema, Chiavenato (2000, p. 267) afirma que os objetivos intermediários da avaliação de desempenho estão relacionados,

principalmente, aos seguintes aspectos, conforme já destacado antes de forma resumida: promoções, treinamento, incentivo salarial, estímulo a maior produtividade, retroação, transferências, dispensas, e outros. No entanto, cita três objetivos fundamentais, a saber: medição do potencial humano; administração dos recursos humanos (vistos como recursos básicos da organização); e, oportunizar o "crescimento" e fornecer "condições de efetiva participação" na obtenção dos objetivos organizacionais e individuais.

Colaborando com a análise de Chiavenato (2000), podem ser destacados alguns pontos que evidenciam a necessidade de ser realizada a avaliação de desempenho, uma vez que a organização tem a necessidade de saber se seus objetivos estão sendo alcançados pelos seus funcionários, precisando assegurar-se de que o desempenho (indivíduo e equipe) está a contento e que haja o devido reconhecimento da contribuição dos empregados, por meio da promoção do desenvolvimento de habilidades e capacitação dos empregados.

Assim, de acordo com Chiavenato (2000, p. 189), avaliação de desempenho é “o processo que mede o desempenho do funcionário. O desempenho do funcionário é o grau em que ele alcança os requisitos do seu trabalho”.

Dando continuidade, o mesmo autor afirma que a avaliação de desempenho é “o processo de rever a atividade produtiva passada para avaliar a contribuição que os indivíduos fizeram para o alcance dos objetivos do sistema administrativo” (CHIAVENATO, 2000, p. 189).

Avaliação do desempenho é a identificação, mensuração e administração do desempenho humano nas organizações. A identificação se apóia na análise de cargos e procura determinar as áreas de trabalho que se deve examinar quando se mede o desempenho. A mensuração é o elemento central do sistema de avaliação e procura determinar como o desempenho pode ser comparado com certos padrões objetivos. A administração é o ponto-chave de todo o sistema de avaliação. A avaliação deve ser mais do que uma atividade orientada para o passado, ou seja, deve estar orientada para o futuro para poder alcançar todo o potencial humano da organização (CHIAVENATO, 2000, p. 189).

Nesta linha de análise, Lima (2004, p. 15) afirma que a avaliação de desempenho “consiste numa atividade contínua de avaliação e aconselhamento,

caracterizada pela interação entre gestor e funcionário, que visa direcionar o desempenho do funcionário e do gestor no sentido de alavancar resultados de desempenho de ambos”. Desse modo, o mesmo autor conclui que a gestão de desempenho deve integrar a avaliação de desempenho ao dimensionamento das expectativas e metas do negócio.

Como componente da gestão de desempenho, a Avaliação de Desempenho - AD é um processo que permite o acompanhamento sistemático da atuação dos profissionais, focado na apreciação de resultados, na definição de objetivos e metas e na qualidade do trabalho, e ainda, voltado para o desenvolvimento pessoal e profissional através do exercício do *'feedback'* sistemático e das múltiplas percepções dos integrantes das equipes de trabalho (LIMA; SIQUEIRA, 1997 *apud* LIMA, 2004, p. 16).

Para Gil (2001), a gestão do desempenho pode ser compreendida como a tradução do esforço conjunto de seus funcionários na realização de tarefas que lhe são confiadas pela organização. Portanto, pode-se afirmar que a avaliação de desempenho é uma ferramenta capaz de situar o grau de gestão participativa, em que os funcionários começam a sentir-se integrantes do processo decisório; a permanência do vínculo “planejamento-método-competência” concede à avaliação a lógica necessária para assegurar sua confiabilidade.

A avaliação de desempenho foi originalmente estruturada para mensurar o desempenho e o potencial do funcionário, tratando-se de uma avaliação sistemática, feita pelos supervisores ou outros hierarquicamente superiores familiarizados com as rotinas e demandas do trabalho. Ela é tradicionalmente definida como o processo que busca mensurar objetivamente o desempenho e fornecer aos funcionários informações sobre a própria atuação, de forma que possam aperfeiçoá-la sem diminuir sua independência e motivação para a realização do trabalho. O desempenho reflete-se no sucesso da própria organização e talvez por isso é característica mais óbvia a ser medida (LARA; SILVA, 2004, p. 04).

Com isso, percebe-se ser necessário para uma organização que ela conserve um sistema de avaliação de desempenho estruturado. Sendo uma forma de evitar que a avaliação seja feita de forma superficial e unilateral, do gestor em relação ao subordinado.

No entanto, na visão de Scott (1998), a avaliação de desempenho deve estar atenta com a condição tradicional de performance no trabalho atual, em determinado período, a contar desde a última avaliação.

Desse modo, pode-se perceber, segundo Gil (2001), que a avaliação de desempenho é uma ferramenta usada pelas empresas, há muito tempo. Constata-se que em muitas delas há uma apreensão constante em implantar algum princípio de avaliação, que busca conhecer a expansão em relação a cada um dos funcionários, tais como: aproximar dificuldades de integração, supervisão, motivação, sub aproveitamento do potencial e outros.

Dentre essas questões, constata-se que a avaliação de desempenho por competências deve focar na adequação do funcionário ao cargo a ser executado, uma vez que é imprescindível que ele seja capacitado, qualificado ao mesmo, possuindo os conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao seu desempenho, visando aumentar sua empregabilidade, qualidade de vida no trabalho, motivação, produtividade, entre outros fatores que podem variar de acordo com a pessoa ou necessidades da organização.

Para Chiavenato (2000, p. 189), as questões fundamentais na avaliação de desempenho são:

- 1) Por que avaliar o desempenho?
- 2) Que desempenho deve ser avaliado?
- 3) Como avaliar o desempenho?
- 4) Quem deve fazer a avaliação do desempenho?
- 5) Quando avaliar o desempenho?
- 6) Como comunicar a avaliação do desempenho?

As questões levantadas acima dão uma idéia inicial sobre quais os principais objetivos da avaliação de desempenho por competências, a fim de conferir a confiabilidade necessária ao processo, evitando erros e possíveis paternalismos empresariais.

Cabe destacar que Chiavenato (2000), ao abordar os diversos métodos de avaliação de desempenho, afirma que os procedimentos podem variar de organização para organização, dentro de cada uma delas. O que importa efetivamente é que o modelo utilizado atenda os objetivos a que se propõe. Ressalta, com base na argumentação de Stolz, que "as avaliações de desempenho, para serem eficazes, devem basear-se inteiramente nos resultados da atividade do homem no trabalho e nunca apenas em suas características de personalidade".

3.2 Conceituando a avaliação de desempenho por competências

Segundo Vroom (1997), o primeiro estágio dessa nova fase baseia-se na reformulação do papel dos funcionários no sistema de avaliação. Deve-se realizar uma auto-avaliação, aproximando não apenas seus pontos fracos, mas seus pontos fortes e suas oportunidades. Com isso, não são mais objetos passivos, passando a ser ativos no processo de avaliação de seu desempenho.

Para Gil (2001), o pressuposto básico é o de que o funcionário sabe ou é capaz de aprender a identificar suas próprias atitudes, conhecimentos, competências, necessidades, pontos fortes, pontos fracos e metas. Assim, ele é mais capaz de definir o que é melhor para si mesmo. O papel dos gestores e da área de pessoas deve focar em ajudar o funcionário a relacionar seu desempenho às necessidades e à realidade da organização.

Gramigna (2002) afirma que é admissível pensar a avaliação de desempenho por competências como uma excelente forma de identificar os potenciais dos funcionários, melhorando a performance da equipe, assim como a qualidade das relações dos funcionários e gestores, estimulando os funcionários a assumirem a responsabilidade pela excelência dos resultados individuais e organizacionais.

A gestão por competências pode ser entendida como um procedimento gerencial voltado a estimular os funcionários na competência profissional, incrementando capacidades e aumentando as já existentes. Para esse fim, as competências são compreendidas como os conhecimentos, capacidades e as características individuais capazes de destacar os profissionais com melhor desempenho dos demais funcionários.

Seguindo a linha de análise de Brandão e Guimarães (2004, p. 12), pode-se afirmar que a gestão de desempenho:

Vem-se revestindo de caráter estratégico para as organizações, sendo considerada fundamental na gestão estratégica de recursos humanos e, por conseguinte, no processo de atrair, desenvolver e manter o pessoal necessário à consecução dos objetivos organizacionais.

Desse modo, os mesmos autores afirmam que a gestão de desempenho é um instrumento gerencial capaz de integrar vários níveis organizacionais das empresas, promover uma melhor performance individual e das equipes de trabalho, mas sempre objetivando o aperfeiçoamento pessoal e profissional.

A gestão de desempenho surgiu nos últimos anos como um conceito alternativo às técnicas tradicionalmente utilizadas para avaliação do desempenho humano nas organizações. Desde a Antiguidade já se utilizava a avaliação como mecanismo de controle dos trabalhadores, mas foi com o surgimento do capitalismo e das grandes indústrias que a avaliação de desempenho ganhou maior significado, haja vista a intenção do patronato de controlar as relações sociais de produção e, dessa forma, submeter o trabalho ao capital (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2004, p. 13).

O processo de gestão do desempenho tomou corpo a partir da Administração Científica iniciada por Taylor no início do século XX. As pesquisas de Taylor objetivaram a racionalização do trabalho, deram origem a escalas de "avaliação de mérito", utilizadas para disciplinar o trabalhador e interferir no seu modo de realizar o trabalho. Assim, para Brandão e Guimarães (2004, p. 13) “quando se fala em avaliação de desempenho humano, portanto, o objeto avaliado é o trabalho que o empregado executa e que lhe é atribuído em função dos processos, objetivos e metas organizacionais”.

Com o desenvolvimento da teoria administrativa, a avaliação de desempenho evoluiu das metodologias de controle dos tempos e movimentos, propostas no início do Século XX, para processos que consideram o empregado e o seu trabalho como parte de um contexto organizacional e social mais amplo. A partir da necessidade dos administradores de contar com um instrumento gerencial para estimular o trabalhador a adotar ou reforçar determinados comportamentos, ou seja, a adotar a conduta diária mais adequada aos interesses organizacionais, as técnicas de avaliação de desempenho foram sendo aperfeiçoadas, valendo-se principalmente de contribuições das ciências sociais (GUIMARÃES et al. 1988 *apud* BRANDÃO; GUIMARÃES, 2004, p. 14).

Para Brandão e Guimarães (2004), o processo de gestão de desempenho é composto por três etapas distintas: planejamento, acompanhamento e avaliação.

O planejamento refere-se ao estabelecimento de metas e objetivos que devem ser alcançados, os recursos necessários e indicadores sobre os quais será realizada a avaliação. Indicador de desempenho é uma variável ou parâmetro que reflete um estágio de desenvolvimento desejável, podendo ser utilizado para avaliação tanto quantitativa como qualitativa de organizações, de processos de trabalho, de equipes e indivíduos (GUIMARÃES et al. 1988 *apud* BRANDÃO e GUIMARÃES, 2004).

Com relação ao acompanhamento, de acordo com Brandão e Guimarães (2004), esta etapa tem como objetivo assegurar que a execução corresponda ao que foi planejado, assim, o que pressupõe a necessidade de identificar desvios que porventura ocorram na execução das atividades planejadas, de estabelecer alternativas de solução e implementar ações para corrigir as falhas detectadas.

A avaliação é a última etapa e destina-se a comparar os resultados alcançados com aqueles que eram esperados (planejados), figurando como uma conseqüência das fases anteriores.

Já ao citar a gestão por competências, Brandão e Guimarães (2004, p. 03) afirmam que nos últimos anos as empresas estão cada vez mais competitivas e perceberam que muito do sucesso organizacional deve-se aos talentos e competências de sua equipe de funcionários, assim:

[...] passaram a atribuir maior relevância à gestão estratégica de recursos humanos, principalmente no que diz respeito ao desenvolvimento de competências profissionais. O interesse pelo assunto estimulou a realização de pesquisas e estudos, dando origem a uma corrente teórica que propõe a 'gestão de competências' como mecanismo para gerar e sustentar vantagem competitiva.

Com isso, percebe-se que o programa de competência dará sustentação a todos os programas de gestão de pessoas, que são: gestão de carreira e sucessão, treinamento e desenvolvimento, seleção e remuneração. Isto porque seu conceito tem como base a obtenção de resultados corporativos.

De acordo com Chiavenato (2000), ao constituir um exemplo de gestão por competências, é preciso seguir algumas premissas fundamentais que organizarão as ações gerenciais:

1. Conscientização de que os diferentes tipos de organização precisam de profissionais com perfis distintos, que cada atividade existente na organização tem características próprias, devendo ser ocupada por profissionais qualificados e aptos que possuam um determinado perfil de competências, sejam elas gerenciais ou operacionais.

2. Consideração de que as pessoas ocupantes de cargos de liderança são responsáveis pela criação de novas oportunidades de trabalho a fim de possibilitar o desenvolvimento e a aquisição de novas habilidades e competências.

3. Acreditar que sempre haverá a necessidade de desenvolvimento de novas habilidades e competências, que as atuais exigências podem ser obsoletas amanhã, decorrência de novos processos e metodologias.

Preliminarmente, é importante esclarecer a diferença entre os termos gestão de competências e gestão por competências. Enquanto o primeiro diz respeito à forma como a organização planeja, organiza, desenvolve, acompanha e avalia as competências necessárias ao seu negócio, o segundo sugere que a organização divida o trabalho de suas equipes segundo as competências. A gestão de competências pode incluir, ou não, a gestão por competências. Feito este esclarecimento, são expostas, a seguir, algumas abordagens conceituais, as origens e aplicações práticas da gestão de competências nos diferentes níveis organizacionais” (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2004, p. 04).

De acordo com Silva (2000, p. 07), a gestão por competências é uma alternativa para aperfeiçoar equipes motivadas, visando à obtenção dos resultados e metas organizacionais mais fortes e com melhor desempenho. O apoio dessas pessoas tornará possível o alcance do diferencial competitivo no mercado.

Nessa linha, Gramigna (2006) destaca como principais vantagens da adoção desse modelo:

- A possibilidade de definir perfis profissionais que favorecerão a produtividade.
- O desenvolvimento das equipes orientado pelas competências necessárias aos diversos postos de trabalho.

- A identificação dos pontos de insuficiência, permitindo intervenções de retorno garantido para a organização.
- O gerenciamento do desempenho com base em critérios mensuráveis e passíveis de observação direta.
- O aumento da produtividade e a maximização de resultados.
- A conscientização das equipes para assumirem a co-responsabilidade pelo seu autodesenvolvimento, tornando o processo ganha-ganha. Tanto a organização quanto os funcionários têm suas expectativas atendidas.
- Quando a gerência por competências se instala, evita-se que gerentes e funcionários percam seu tempo em programas de treinamento e desenvolvimento que nada têm a ver com as necessidades da organização e que não atendem às exigências dos postos de trabalho (SILVA, 2000, p. 4-5).

Diante do apresentado, pode-se perceber que a gestão por competências concebe uma verdadeira modificação cultural a fim de alcançar maior ponderação de responsabilidade e autogestão dos funcionários, podendo considerar, ainda, como uma excelente maneira de aperfeiçoar o desempenho individual de cada pessoa, o seu relacionamento com os demais colegas e com a própria organização, propiciando condições básicas para a formação do espírito de time e definir estratégias organizacionais coerentes e adequadas.

3.3 Avaliação e gestão de desempenho por competências como estratégia competitiva

Partindo-se do princípio que a avaliação e gestão de desempenho não é uma ação individualizada, mas que abrange a organização como um todo, toma-se o exposto por Oliveira e Castro et al. (1996) *apud* Brandão e Guimarães (2004, p. 16) ao citarem que se faz necessário contar com um sistema mais amplo de gestão de desempenho, em nível organizacional, e não apenas individual, pois a performance nas atividades profissionais resulta, não apenas das competências essenciais à pessoa, mas inclui as relações com o meio externo, interpessoais, do ambiente de trabalho e das características da organização.

Assim, ao se adotar um modelo de avaliação e gestão por desempenho Guimarães et al. (1998) *apud* Brandão e Guimarães (2004, p. 17) citam que:

No nível corporativo, o planejamento, o acompanhamento e a avaliação restringem-se à missão, visão e objetivos macros, tendo a sustentabilidade da organização como resultado esperado.

No nível divisional ou funcional, o interesse recai sobre os objetivos e metas de cada unidade produtiva da empresa, visando à eficácia organizacional. No nível grupal, a avaliação concentra-se sobre os projetos e processos de trabalho, isto é, sobre as equipes e, finalmente, no nível individual, o objeto a ser avaliado é o resultado do trabalho do indivíduo, do seu comportamento no ambiente de trabalho, ou de ambos. Nestes dois últimos níveis, busca-se a qualidade e produtividade dos produtos e serviços gerados pela organização.

Mas, nessa linha de análise é de suma importância afirmar, segundo Chiavenato (2000), que todo funcionário precisa receber um *feedback* sobre seu desempenho a fim de saber como está sua atuação profissional, pois sem a retroação as pessoas “caminham às cegas”. Nesse sentido, as empresas necessitam saber como seus funcionários desempenham as atividades a fim de identificarem suas principais potencialidades. Dessa forma, pessoas e organizações precisam conhecer algo a respeito de seu desempenho.

Nesse sentido, a gestão de desempenho apresenta-se como um mecanismo que, aliado a outras tecnologias de gestão, permite à organização ‘administrar estrategicamente recursos humanos’, desempenhando um importante papel na gestão das pessoas necessárias à consecução dos objetivos organizacionais. Comenta que a competitividade de uma organização e a eficiência com a qual suas ações são conduzidas representam a medida de sua capacidade de unir recursos humanos em torno de objetivos estratégicos (KAMOCHÉ, 1996 *apud* BRANDÃO; GUIMARÃES, 2004, p. 19).

Diante do apresentado ao longo deste capítulo, pode-se perceber que a avaliação e gestão de desempenho é um mecanismo de gestão organizacional utilizado pelas empresas a fim de obter sucesso no mercado a partir da retenção de profissionais talentosos, ou seja, cria mecanismos eficientes para sobreviver em um mercado cada vez mais turbulento.

Um fato que deve ser lembrado ao leitor é que a avaliação e gestão do desempenho têm como alicerce em sua formação o processo de planejar, acompanhar e avaliar, ou seja, são aspectos fundamentais à estratégia empresarial de uma organização, pois permite a correção dos erros antes que os mesmos atrapalhem no alcance das metas e/ou objetivos.

4. METODOLOGIA DA PESQUISA

O objetivo deste capítulo é apresentar a estrutura metodológica que serviu como base para a realização da monografia.

Nessa linha de análise, pode-se afirmar que a pesquisa objetiva estabelecer uma série de compreensões no sentido de obter respostas para indagações e questões levantadas neste projeto, se valer da experiência de autores renomados visando a construção de um referencial teórico consistente sobre o tema abordado.

4.1 Classificação da pesquisa

Assim, a monografia desenvolvida foi baseada em uma pesquisa de natureza qualitativa e quantitativa. Quanto ao tipo de pesquisa é bibliográfica, de campo e com estudo de caso, e quanto aos meios é descritiva.

Sobre as pesquisas qualitativas, Oliveira (2001, p. 117) destaca que:

Possuem a facilidade de poder descrever a complexidade de uma determinada hipótese ou problema, analisar a interação de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos experimentados por grupos sociais, apresentar contribuições no processo de mudança, criação ou formação de opiniões de determinado grupo e permitir, em maior grau de profundidade, a interpretação das particularidades dos comportamentos ou atitudes dos indivíduos.

Portanto, a pesquisa qualitativa pode ser caracterizada como a tentativa de uma compreensão detalhada dos significados e características situacionais apresentadas em lugar da produção de medidas quantitativas de características em comportamentos.

Cabe ressaltar que, neste trabalho, a aplicação de métodos quantitativos tornou possível estabelecer as prováveis causas a que estão submetidos os objetos de estudo, assim como descrever, em detalhes, o padrão de ocorrência dos eventos observados; tais técnicas permitem abordar uma grande variedade de áreas de

investigação com um mesmo entrevistado, bem como validar estatisticamente as variáveis em estudo e seus resultados podem ser extrapolados para o universo - *target* pesquisado (OLIVEIRA, 2001).

Nessa linha, acerca da pesquisa bibliográfica, Oliveira (2001, p. 109) afirma que:

Não deve ser confundida, como acontece freqüentemente, com a pesquisa de documentos.

O levantamento bibliográfico é mais amplo do que a pesquisa documental, embora possa ser realizado simultaneamente com a pesquisa de campo e de laboratório.

A pesquisa bibliográfica tem por finalidade conhecer as diferentes formas de contribuição científica que se realizaram sobre determinado assunto ou fenômeno.

Normalmente, o levantamento bibliográfico é realizado em bibliotecas públicas, faculdades, universidades e, especialmente, naqueles acervos que fazem parte do catálogo coletivo e das bibliotecas virtuais.

Quanto ao caráter descritivo da pesquisa, Oliveira (2001) afirma que procura abranger aspectos gerais e amplos de um dado contexto social, tais como: salário e consumo, mão-de-obra ativa, população economicamente ativa, situação social, econômica e política das minorias e opiniões, entre outros.

O estudo descritivo possibilita o desenvolvimento de um nível de análise em que se permite identificar as diferentes formas dos fenômenos, sua ordenação e classificação.

Os estudos descritivos dão margem também à explicação das relações de causa e efeito dos fenômenos, ou seja, analisar o papel das variáveis que, de certa maneira, influenciam ou causam o aparecimento dos fenômenos (OLIVEIRA, 2001, p. 125).

Ou seja, a pesquisa bibliográfica é uma releitura de material já disponível em livros, revistas, artigos e *sites* da *internet*, onde foi realizada uma revisão de literatura sobre avaliação por competências.

Com relação à pesquisa de campo, Oliveira (2001, p. 124) assegura que a mesma “não permite o isolamento e o controle das variáveis, supostamente relevantes, mas possibilita o estabelecimento de relações constantes entre determinadas condições e determinados eventos”.

Na pesquisa de campo, foram feitas visitas à agência bancária em estudo, a fim de coletar dados no próprio local, verificando quais as principais opiniões dos entrevistados sobre o assunto.

Para Oliveira (2001), o estudo de caso constitui-se numa estratégia de pesquisa que se concentra na compreensão das dinâmicas presentes dentro de cenários únicos, combinando métodos de coleta de dados como documentos, entrevistas, questionários e observações, podendo a evidência ser qualitativa, quantitativa ou ambas.

O autor afirma que as principais características do estudo de caso são que o mesmo visa à descoberta; enfatizando a “interpretação do contexto”; buscando retratar a realidade de forma completa e profunda; assim como utilizam uma enorme variedade de fontes de informação; revelando a experiência vicária, permitindo generalizações acerca do tema abordado.

Nessa linha, os estudos de caso representam os diferentes e, muitas vezes, conflitantes pontos de vista presentes em uma situação social. Os relatos do estudo de caso utilizam uma linguagem e uma forma mais acessível do que os outros relatórios de pesquisa (OLIVEIRA, 2001).

Os estudos de caso conferem maior peculiaridade às pesquisas, uma vez que são únicos, não existindo dados semelhantes em outras pesquisas.

4.2 Universo e amostra da população

Para este trabalho, a população da pesquisa é composta pelos funcionários de uma agência bancária em Fortaleza, com uma amostra de quatorze pesquisados. A escolha desta organização deve-se ao fato da mesma ser viável ao estudo, uma vez que a mesma aplica a avaliação de desempenho por competências em seu quadro de funcionários, bem como utiliza uma ferramenta gerencial própria para este fim.

A amostra da pesquisa (14 funcionários) representa 45% do número de funcionários da unidade. No entanto, vale ressaltar que esse quantitativo representa o número dos funcionários que participaram do último processo de avaliação de desempenho por competências em 2006. Diante disso, pode-se afirmar que o universo da pesquisa é o grupo de 14 funcionários com diferentes cargos, formações acadêmicas e faixa etária.

4.3 A organização

A Missão do Banco do Brasil, do qual a Agência pesquisada faz parte, é “ser a solução em serviços e intermediação, atender às expectativas de clientes e acionistas, fortalecer o compromisso entre os funcionários e a Organização e contribuir para o desenvolvimento do País”.

Com 24,6 milhões de clientes correntistas, 15,1 mil pontos de atendimentos em 3,1 mil cidades e 22 países, o Banco do Brasil é hoje a maior instituição financeira do País, atendendo a todos os segmentos do mercado financeiro.

Em 198 anos de existência, foi o primeiro banco a operar no País colecionando histórias de pioneirismo e liderança. Foi o primeiro a entrar para a bolsa de valores; a lançar cartão de múltiplas funções; o serviço de *mobile banking*, a se comprometer com uma Agenda 21 Empresarial e a aderir aos Princípios do Equador. Hoje é líder em ativos, depósitos totais, câmbio exportação, carteira de crédito, base de correntistas, rede própria de atendimento no país, entre outros.

Nas últimas décadas a organização vem investindo no seu capital humano de forma a valorizar e formar profissionais da melhor qualidade como veremos a seguir:

Em 1977 foram implantadas tecnologias avançadas de ensino profissional em sala de aula - disposição de carteiras em forma de "U", mesas modulares, jogos e dinâmicas de grupo, entre outros -, que valorizam a figura do treinando como sujeito da aprendizagem.

Em 1989 surgiu o Programa de Informatização no Treinamento, com a participação do Banco do Brasil no curso Como Planejar o Treinamento em Informática, que abordava, entre outros assuntos, fundamentos de TBC (Treinamento Baseado em Computador).

Em 2001 foi inaugurado o Portal do Desenvolvimento Profissional, possibilitando o acesso a toda a informação sobre educação corporativa em ambiente *web* (intra e internet).

No dia 11 de julho de 2002, foi lançada a Universidade Corporativa, que deu continuidade à evolução da educação corporativa no Banco do Brasil.

Em abril de 2004 foram lançadas as bases do Programa de Gestão de Desempenho por Competências no Banco do Brasil. O Projeto, experimental no ano de 2004, mapeou as competências profissionais em toda a organização e orientou o sistema de avaliação e desenvolvimento de competências no Banco do Brasil.

4.4 Instrumento de coleta de dados

Após o exame quanto aos objetivos da pesquisa, o questionário foi elaborado, utilizando-se de questões mistas. A escolha deste instrumento de pesquisa deve-se ao fato do mesmo possibilitar a análise direta dos dados coletados.

O questionário elaborado foi dividido em duas partes, onde inicialmente questionará sobre dados internos da organização e do próprio entrevistado. Após a parte inicial, têm-se as perguntas sobre a pesquisa propriamente dita, onde buscará identificar as vantagens e desvantagens da utilização da avaliação de desempenho por competências. Dessa maneira, foram utilizadas perguntas fechadas (objetivas), abertas (subjetivas) as quais permitiram respostas claras através de múltipla escolha ou questões classificatórias por ordem de importância.

Para a aplicação do questionário, inicialmente, foi realizada uma visita à agência objeto de estudo, onde foram apresentados os principais objetivos desta pesquisa. Posteriormente, foram escolhidos um dia e hora para a apresentação e validação do questionário para o principal gestor, com o seu consentimento foi entregue o questionário, solicitando que os mesmos respondessem sobre a sua percepção quanto ao processo de avaliação de desempenho por competências ao qual foram submetidos de janeiro a dezembro de 2006.

4.5 Análise e descrição dos dados

A análise e descrição dos dados ocorreram de forma qualitativa e quantitativa, em que os mesmos foram expostos em quadros e gráficos, conforme será exposto no capítulo seguinte.

Nessa etapa, ocorreram comparações, ponderações e esclarecimentos sobre o tema e os dados coletados junto à agência, verificando-se que os resultados obtidos pela mesma trouxeram diversos benefícios, conforme será exposto no capítulo seguinte.

4.6 Limitação da pesquisa

Quando se analisa a principal limitação encontrada nesta pesquisa, pode-se afirmar que a mesma foi decorrência da amostra limitada de avaliadores, pois na organização, apesar da aplicação da avaliação de desempenho por competências a todos os funcionários, apenas o número pesquisado efetivamente pratica uma avaliação de 360 graus.

5. ANÁLISE DE DADOS E RESULTADOS DA PESQUISA

Este capítulo analisa os dados e apresenta o resultado da pesquisa alcançado com a aplicação do questionário, expondo-os em gráficos e quadros, a fim de possibilitar melhor compreensão sobre os dados coletados.

Mediante a aplicação do questionário, pôde-se constatar que os entrevistados da amostra possuem, no mínimo, o terceiro grau como nível de escolaridade, indo até o mestrado incompleto, conforme destaca o gráfico 1. Nele, percebe-se que 86% dos entrevistados são graduados.

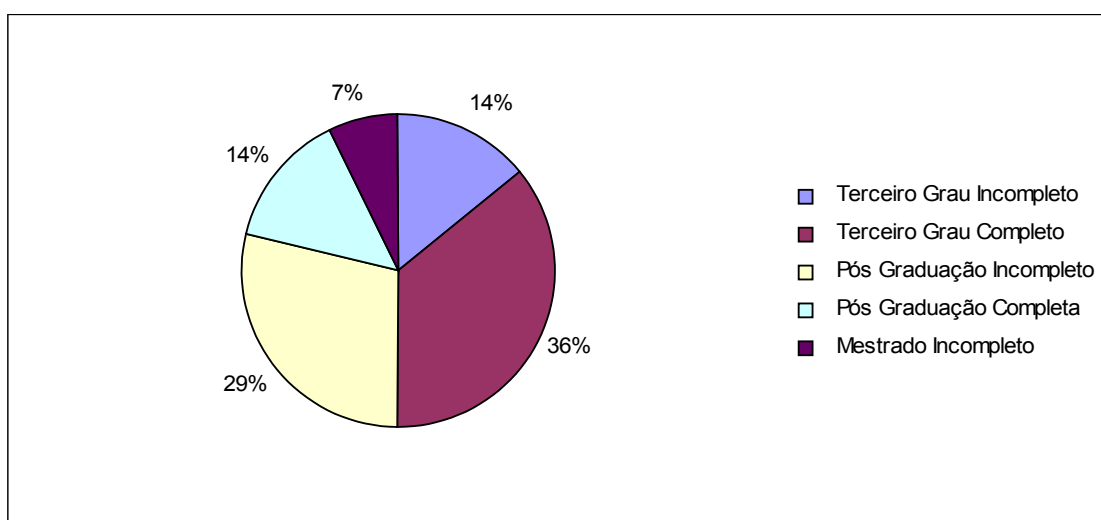


Gráfico 1. Escolaridade dos entrevistados

Fonte: Dados primários questionário, 2006

Na seqüência, constatou-se que 37% dos entrevistados na agência bancária estão na faixa etária de 41 a 45 anos, demonstrando a maturidade dos mesmos, prova que a Agência possui talentos, capazes de contribuir de forma significativa em uma grande organização que prima pela busca constante da qualidade dos seus serviços, com a valorização de seu quadro funcional.

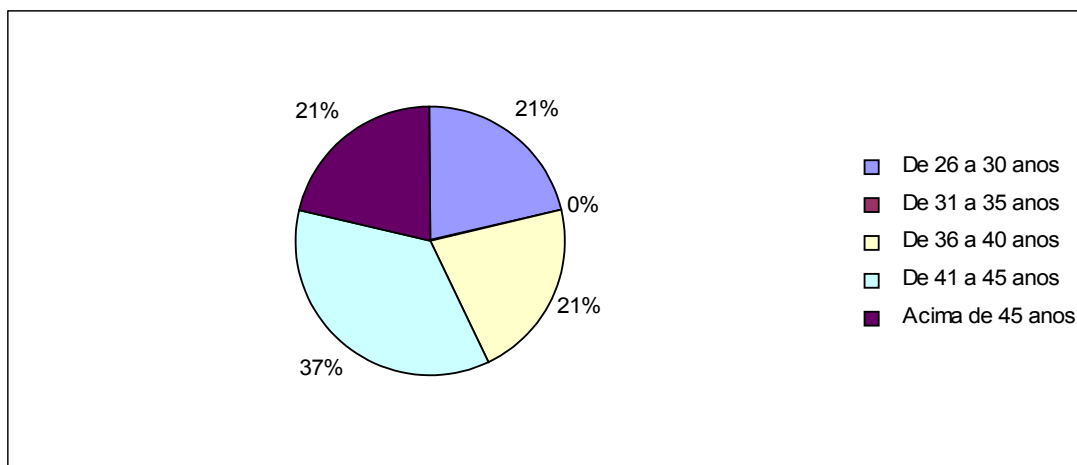


Gráfico 2. Faixa etária dos entrevistados

Fonte: Dados primários questionário, 2006

Com relação ao tempo de atuação no cargo, a maior parte da amostra possui menos de 1 ano na função, demonstrando que a Agência vem renovando o seu quadro de comissionados, dando oportunidade para a ascensão profissional dos seus funcionários. Maiores detalhes são obtidos no gráfico 3.

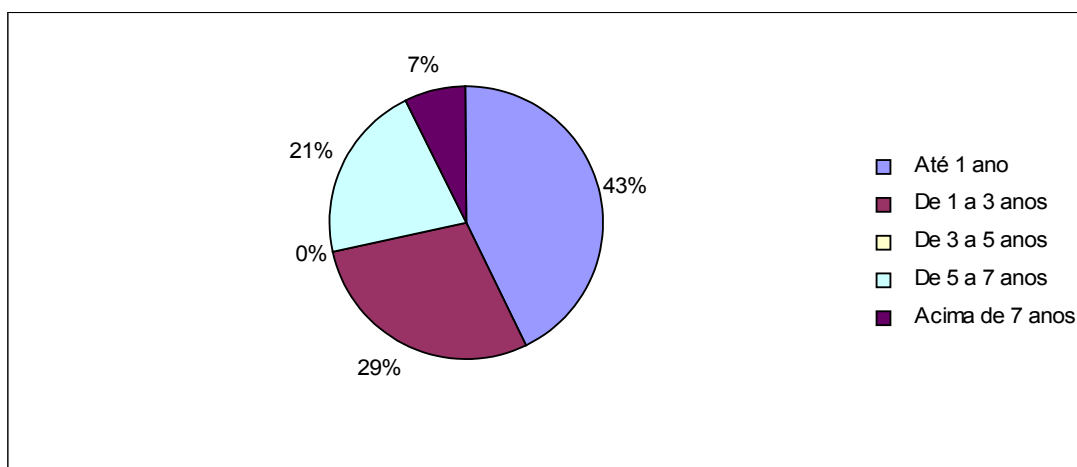


Gráfico 3. Tempo de atuação dos entrevistados no cargo atual

Fonte: Dados primários questionário, 2006

A quarta questão buscou identificar a faixa salarial dos entrevistados da Agência bancária, constatando-se que a maioria ganha entre R\$ 2.500,00 e R\$ 4.500,00, com dois funcionários com rendimentos superiores a R\$ 6.500,00. O gráfico 4 apresenta o detalhamento desse item do questionário.

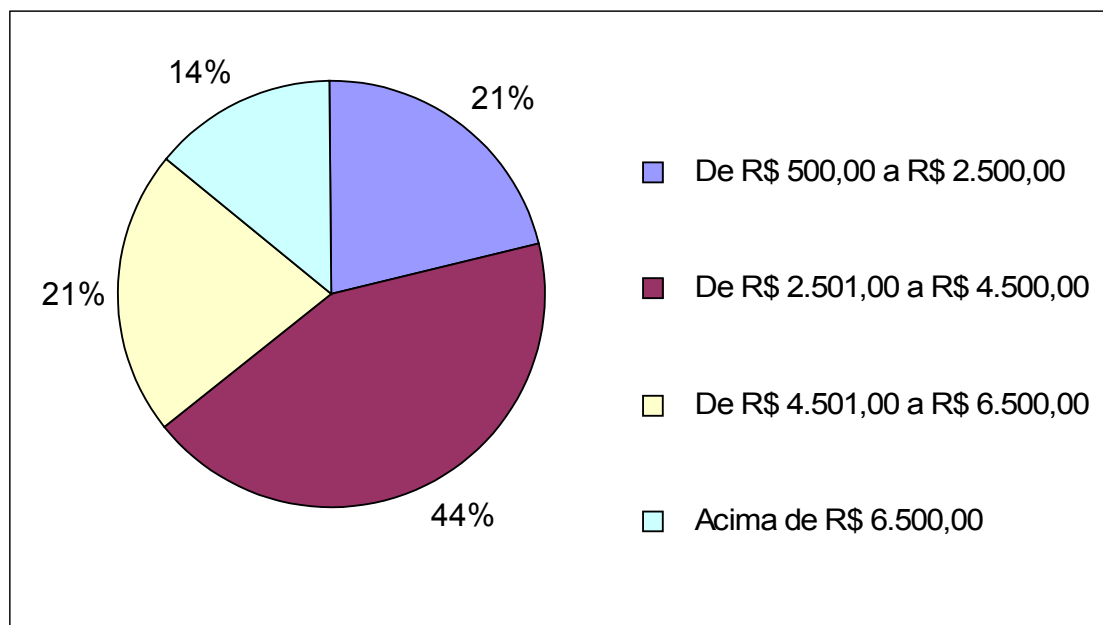


Gráfico 4. Faixa salarial dos entrevistados

Fonte: Dados primários questionário, 2006

A segunda parte do questionário foi iniciada perguntando aos entrevistados se quando foi realizado o processo de avaliação de desempenho por competências eles tiveram os esclarecimentos necessários, ou seja, se na opinião deles esta avaliação ocorreu de forma clara e transparente. Assim, 9 entrevistados concordaram com esta afirmativa, enquanto 5 discordaram, sendo o ponto mais acentuado da discordância o fato da pouca comunicação por parte da organização com relação ao assunto.

A questão seguinte indagou se todos os entrevistados avaliados tinham conhecimento quanto aos objetivos e metas da avaliação de desempenho por competências, em que se pode destacar que 50% possuíam este conhecimento e 50% não.

Na sétima questão, os entrevistados foram solicitados a marcar SIM ou NÃO de acordo com sua opinião sobre a avaliação de desempenho por competência, obtendo como resposta o quadro 1 exposto a seguir, ressaltando as suas principais características demonstradas durante este processo: consciência, aceitação, capacitação, comprometimento e motivação.

Os avaliados tinham plena CONSCIÊNCIA da metodologia e da proposta da avaliação de desempenho por competências aplicada na organização	06
Os avaliados ACEITARAM sem resignação ou indiferença a realização da avaliação de desempenho por competências	07
Os avaliadores eram CAPACITADOS para atuarem no processo de avaliação de desempenho por competências	10
Os avaliados e avaliadores eram COMPROMETIDOS com os objetivos e metas propostos pela avaliação de desempenho por competências	05
Os avaliados ficaram MOTIVADOS com os objetivos e metas propostos pela avaliação de desempenho por competências.	07
Com o término da avaliação de desempenho por competências houve a PRÁTICA DO FEEDBACK por parte dos avaliadores.	01

Quadro 1. Principal característica dos avaliados

Fonte: Dados primários questionário, 2006.

A questão seguinte perguntou aos entrevistados, qual principal precaução deve ser adotada a fim de evitar erros no processo da avaliação de desempenho por competências. O quadro 2 apresenta este resultado.

Não houve paternalismo ou protecionismo	02
Foi feita de forma clara e objetiva	05
O avaliado teve oportunidade de obter o resultado da avaliação de desempenho por competências	02
A organização ministrou cursos a fim de auxiliar os avaliados em sua principais dificuldades, visando a desenvolver suas habilidades e competências mais deficitárias	03
Houve o reenquadramento salarial e conseqüente crescimento profissional	0
A avaliação de desempenho por competências ter sido realizada por uma organização de consultoria em recursos humanos e pela área de recursos humanos da organização, bem como do próprio superior imediato do avaliado, conferindo uma análise diferenciada da avaliação	0
Não Opinaram	02

Quadro 2. Principal precaução a ser tomada

Fonte: Dados primários questionário, 2006

Com este quadro, percebe-se que as principais precauções apontadas pelos entrevistados são: ter sido feita de forma clara e objetiva, ter sido ministrados cursos a fim de auxiliar os avaliados, evitando, dessa forma, paternalismo e falta de profissionalismo por qualquer outro motivo. Quando questionados se a avaliação de

desempenho por competências utilizou algum instrumento motivacional, 03 entrevistados concordaram e 11 discordaram, ressaltando a subjetividade desta questão.

Em seguida, 05 entrevistados afirmaram que a alta administração da organização estava comprometida com o resultado a ser alcançado com esta avaliação de desempenho enquanto 09 não conseguiram perceber esta motivação da alta administração da organização. Essa foi outra pergunta subjetiva que pode ter sido dada em um momento de satisfação ou insatisfação do funcionário com a organização.

Os entrevistados foram perguntados quais as principais vantagens quando se realiza a avaliação de desempenho por competências, sendo solicitados a marcarem até 3 opções. As respostas obtidas estão apresentadas no quadro 3, no qual se percebe que o principal ponto citado pelos entrevistados foi oferecer oportunidade para que o empregado conheça seus pontos fracos e fortes procurando a correção das suas deficiências.

Serviço de aprimoramento das competências e apoio ao desenvolvimento profissional	08
Descobrir talentos e potencialidades, verificando os que têm condições de ocupar outras funções de maior conteúdo	03
Oferecer oportunidades para que o potencial se manifeste	01
Posicionar o empregado em um trabalho cargo onde possa render mais e estar mais satisfeito	03
Identificar os que precisam de aperfeiçoamento em determinadas áreas de seu trabalho levantamento de necessidades de treinamento	08
Oferecer oportunidade para que o empregado conheça seus pontos fortes e fracos e procure corrigir as deficiências (comunicação da avaliação)	11
Assegurar a continuidade e manutenção do programa de avaliação por meio de aplicação dos melhores instrumentos técnicos, operacionais e administrativos	01
Estimular aos funcionários a assumir a responsabilidade pela excelência dos resultados pessoais e empresariais.	04
Melhora o desempenho da equipe e a qualidade das relações dos funcionários e superiores	02

Quadro 3. Principal vantagem da avaliação de desempenho por competências

Fonte: Dados primários questionário, 2006

Em continuidade, os entrevistados foram perguntados quais as principais desvantagens existentes ao adotarem o processo de avaliação de desempenho por competências, destacando como ponto mais relevante a falta da prática do *feedback*.

Falta de transparência e objetividade no processo	01
A avaliação de desempenho por competências foi realizada de forma punitiva	01
A avaliação de desempenho por competências foi realizada de forma paternalista	0
Não houve a prática do <i>feedback</i>	12
Não houve continuidade no processo, ou seja, não foram realizados os cursos e/ou treinamentos de aprimoramento prometidos pela organização	0
Não houve o comprometimento da alta direção da organização com o processo	0
Os treinamentos de desenvolvimento propostos não foram condizentes com as minhas necessidades	0

Quadro 4. Principal desvantagem da avaliação de desempenho por competências

Fonte: Dados primários questionário, 2006

Na décima terceira questão, os entrevistados foram perguntados qual o grau de importância da identificação e desenvolvimento das competências dos funcionários desta organização.

O gráfico mostrado a seguir destaca que 57% dos entrevistados acreditam que a avaliação de desempenho por competências é fundamental e o restante acredita que é alta, enquanto que nenhuma pessoa não considera o processo importante.

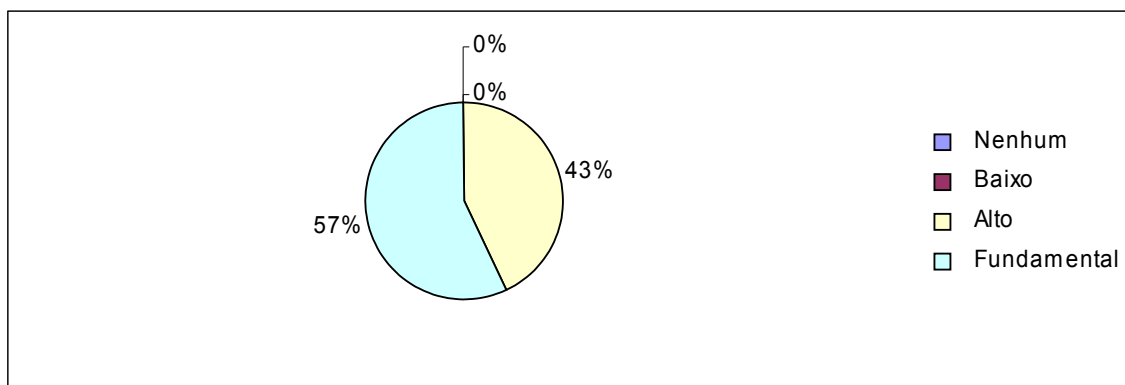


Gráfico 5. Importância da identificação das habilidades e competências dos funcionários

Fonte: Dados primários questionário, 2006

Complementando a questão anterior, os entrevistados foram perguntados por qual motivo responderam como grau de importância, fundamental ou alto. Como resposta obtém-se o quadro 5, exposto a seguir.

Não tem nenhuma importância, pois eles já sabem quais as atividades devem desempenhar para atingirem as metas e objetivos organizacionais	0
É bom saber quais as competências eles possuem para não delegar atividades que não sejam capazes de desempenhar	0
Quando são identificadas as habilidades e competências deficitárias dos funcionários, a organização pode investir em treinamento e capacitação profissional, a fim de oferecer ao funcionário o aperfeiçoamento na área na qual ele precisa, conferindo-lhe a empregabilidade necessária nos dias atuais	07
Quando se conhece os pontos fortes e fracos de seus funcionários a organização pode investir nele, adequando suas atividades onde ele é mais produtivo, tornando-o um profissional mais motivado e produtivo, garantindo a estratégia competitiva necessária ao processo.	07

Quadro 5. Comentário sobre a relevância de destacar as habilidades e competências

Fonte: Dados primários questionário, 2006

A fim de identificar a importância das habilidades e competências dos profissionais, eles foram perguntados se quando as competências humanas são previstas e mapeadas podem estabelecer um conjunto ideal de qualificação profissional. O gráfico 6 apresenta a resposta, destacando que 50% da amostra acredita ser sempre.

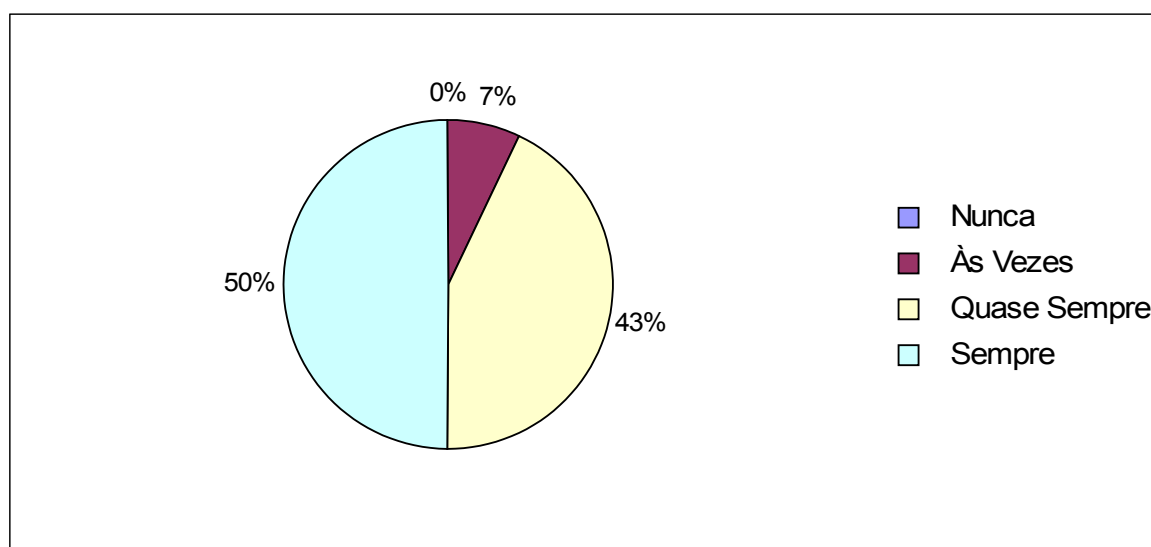


Gráfico 6. Mapeamento das habilidades e competências

Fonte: Dados primários questionário, 2006

No questionamento por qual motivo deram a resposta conforme o gráfico 5, os entrevistados apresentaram opiniões bastante diversas. Veja quadro 6.

As pessoas já sabem o que e como fazer suas atividades profissionais, logo, devem ter a capacidade para executá-las.	04
É fundamental conhecer as habilidades e competências humanas, pois assim se pode adequar a pessoa ao cargo que ela deve ocupar conferindo maior produtividade, motivação e entusiasmo à pessoa no desempenho de suas atividades profissionais.	03
As habilidades e competências individuais são variáveis, dependendo do momento que a pessoa vive, do seu aspecto pessoal, de sua motivação e tantos outros fatores, ficando difícil estabelecer um perfil de qualificação profissional.	05
A qualificação profissional de uma pessoa depende do esforço individual dela e da sensibilidade do gestor/organização em oferecer oportunidades de treinamentos e capacitação profissional adequando-a ao cargo que ela ocupa ou dando-lhe a oportunidade de mudar de função, a fim de melhorar sua satisfação pessoal e seu desempenho produtivo.	03

Quadro 6. Motivo pelo qual se deve identificar habilidades e competências dos funcionários

Fonte: Dados primários questionário, 2006

Na seqüência, os entrevistados foram perguntados se a realização da avaliação de desempenho por competências contribuiu para o processo de tomada de decisões. Concordam com esta afirmativa 9 entrevistados, enquanto que 5 a negam. Nessa questão foi possível constatar que as pessoas acreditam que puderam aperfeiçoar suas deficiências pessoais através de treinamentos e cursos, houve uma mudança na percepção quanto aos objetivos e metas organizacionais, em que pode contribuir de forma mais específica e produtiva. Por fim, os funcionários também afirmaram que por meio da prática do *feedback* tiveram suas habilidades e competências mapeadas com a conseqüente identificação dos pontos fortes e fracos se sua gestão, assim, fazendo com que as pessoas estivessem mais seguras e preparadas para tomar decisões estratégicas para a organização.

Ao longo deste capítulo verificou-se a fundamental relevância da utilização da avaliação de desempenho por competências em uma organização de grande porte, pois beneficia funcionários e o corpo gestor da organização, desde que seja realizada sem paternalismo e de forma clara e objetiva, com total transparência em suas ações.

Ao analisar as competências humanas, deve-se, inicialmente, conhecê-las a partir dos conceitos de conhecimentos, habilidades e atitudes, analisando os prós e os contras da implantação desta ferramenta, identificando as principais vantagens competitivas e as competências gerenciais que precisam ser mapeadas e tratadas. Ao ser implantada nas empresas deve utilizá-la como estratégia, usando-a como vantagem competitiva.

Assim, com a implantação de técnicas de avaliação de desempenho por competências, a organização adota um modelo estratégico de Gestão de Pessoas, uma vez que os atuais contextos empresariais indicam a busca de uma nova relação entre a organização e seu corpo funcional, baseada na participação, envolvimento e comprometimento de todos em prol das metas organizacionais.

Esse novo cenário, introduzido com a Gestão de Pessoas, tende a motivar, expandir o desenvolvimento dos funcionários, tanto no profissional como no pessoal, uma vez que não executam apenas suas tarefas, mas podem gerir sua própria carreira a partir do desenvolvimento de suas habilidades gerenciais e técnicas, contribuir de forma decisiva nos processos decisórios da organização.

Verifica-se um conceito que abrange conhecimentos, habilidades e características, tanto individuais quanto organizacionais. Parte-se de uma visão sistêmica da administração de recursos humanos para ver a ligação com o modelo de Avaliação de Desempenho por Competências. Nesse sentido, aparece como um modelo de estratégia organizacional que pode ser adotada por profissionais de RH como forma de tornar o seu papel efetivamente estratégico nas empresas. É nesse contexto que a Gestão por Competências assume uma das principais características das mudanças de atribuições da área de Recursos Humanos.

6. CONCLUSÃO

Diante do exposto ao longo deste trabalho acadêmico, verificou-se a relevância tanto no contexto acadêmico como profissional, uma vez que apresentou a aplicação da avaliação de desempenho por competências como uma prática atual na administração da gestão de pessoas, um instrumento admirável para analisar o resultado dos funcionários, estruturando mudanças, enfatizando pontos fortes e buscando diminuir, ou até eliminar, pontos fracos.

Nessa linha, pode-se afirmar que todos os objetivos foram alcançados, pois foi analisada em que medida os gestores de pessoas valorizam a identificação e desenvolvimento das competências de seus funcionários, verificando que os mesmos acreditam ser importante esta identificação na medida em que podem aumentar a produtividade, motivação e empregabilidade dos funcionários, alcançando benefícios individuais e organizacionais, pois o mapeamento das habilidades, atitudes e competências devem ser utilizados de forma concomitante.

A avaliação de desempenho por competências é válida na produtividade, pois motiva os funcionários a produzirem mais, uma vez que podem ser reconhecidos ao desempenharem suas atividades profissionais.

Na motivação, a avaliação de desempenho contribui à medida que os torna mais empenhados em suas atividades cotidianas, pois vislumbram a possibilidade de crescimento dentro da organização, estando mais conscientes de seus direitos e deveres enquanto profissionais, sabendo que o reconhecimento do desempenho de suas atividades pode resultar em aumento salarial e em promoções.

Quando descreveu a origem e evolução da área de recursos humanos e da avaliação de desempenho por competências, o trabalho demonstrou como este segmento perdeu as características de apenas contratar, pagar e demitir pessoas. Passou a assumir peculiaridades na busca de satisfazer as necessidades, desejos e anseios dos funcionários e da própria organização, uma vez que é possível realizar o gerenciamento de pessoas, em detrimento dos processos, pois a valorização do capital intelectual é imprescindível ao contexto organizacional, sendo fundamental a

identificação das competências, a fim de manter a empregabilidade do funcionário e a rentabilidade da organização.

Também foi possível concluir que a identificação das competências humanas, quando previstas e mapeadas, podem estabelecer um conjunto ideal de qualificação profissional, auxiliando a organização a adequar o funcionário ao cargo, visando aumentar a produtividade, rentabilidade, garantido um clima organizacional mais harmonioso e uma equipe de trabalho mais motivada no desempenho de suas atividades profissionais, contribuindo para melhoria da qualidade de vida, dentro e fora da organização.

A pesquisa também verificou que a avaliação de desempenho por competências pode contribuir no processo de tomada de decisão gerencial, uma vez que a facilita, pois se os gestores estão cientes das competências de seus funcionários é mais fácil elaborar um plano de cargos e salários, propiciar novos treinamentos, enfim, trabalhar lado a lado com a área de gestão de pessoas visando alcançar os objetivos e metas organizacionais e motivar o capital intelectual disponível em sua equipe.

Mas, para alcançar estes objetivos, os gestores também devem possuir habilidades e competências específicas, como capacidade de realização, compromisso com resultados, criatividade e inovação, gestão de pessoas, trabalho em equipe, liderança, orientação para o cliente, pensamento estratégico, gestão de mudanças e gestão de projetos. Ou seja, as competências gerenciais devem estar voltadas ao gerenciamento dos funcionários e dos processos.

A correta aplicação da avaliação de desempenho por competências tende a incrementar o aumento da produtividade individual, pois as pessoas possuem os conhecimentos, habilidades e atitudes condizentes ao cargo que desempenham.

Assim, se as competências individuais forem identificadas e trabalhadas, ocorre aumento da motivação e produtividade da organização, uma vez que os funcionários estão mais aptos e entusiasmados em realizar suas atividades em benefício próprio e, conseqüentemente, da própria organização.

A questão levantada inicialmente também foi respondida, haja vista que avaliação de desempenho por competências auxilia os gestores a valorizarem a identificação e desenvolvimento das competências de seus funcionários, a partir do momento que mapeia os conhecimentos, habilidades e atitudes dos mesmos, possibilitando o aperfeiçoamento com o intuito de melhorar a produtividade e empregabilidade dos funcionários ao exercerem suas atividades profissionais.

No entanto, este trabalho tende a ser aperfeiçoado, uma vez que pode comparar os resultados apresentados nesta pesquisa com outras formas de avaliação de desempenho, a fim de verificar quais as principais limitações e contribuições desses tipos de avaliação, quando aplicados em diferentes organizações, pois aquilo que é bom para uma pode não ser adequado à outra.

REFERÊNCIAS

ANGELIM, Paulo. *Marketing e vendas*. Disponível em: <http://www.pauloangelim.com.br/artigos2_35.html>. Acesso em: 20 jun. 2007.

ALVARÃES, Alberto. *Gestão por competências: um modelo adaptado para cada organização*. Disponível em: <<http://www.w3net.com.br/artigos/competencias/>>. Acesso em: 14 jun. 2007.

BERGAMINI, Cecília W. *Avaliação de desempenho humano na empresa*. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1992.

BRANDÃO, Hugo Pena; GUIMARÃES, Tomás de Aquino. *Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto?* São Paulo: 2004. Mimeografado.

CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de pessoas: o novo papel de recursos humanos nas organizações*. São Paulo: Campus, 2002.

_____. *Gerenciando pessoas: o passo decisivo para a administração participativa*. São Paulo: Makron Books, 2000.

CORADI, Carlos Daniel. *O comportamento humano em administração de empresas*. São Paulo, Pioneira, 1998.

DANICH, Victor Alberto. *Uma contribuição à gestão empresarial socialmente responsável fundamentada no comportamento ético das organizações*. 181 f. Dissertação de Mestrado em Engenharia. Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis-SC: UFSC, 2003. Disponível em: <<http://www.ufsc.br>>. Acesso em: 23 jun. 2007.

FERREIRA, José. Reflexões sobre o Conceito de Competências. *In: Gestão de RH por competências e a empregabilidade*, Aguinaldo Neri (Org.). 2. ed. São Paulo:

Papirus, 2006. Disponível em: <carreiras.empregos.com.br/comunidades/rh/colunistas/280302boog_competenciash tm>. Acesso em: 18 jun. 2007.

GIL, Carlos Antônio. *Gestão de pessoas*. São Paulo: Atlas S. A, 2001.

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

_____. *Árvore das competências gerenciais*. Disponível em: <http://www.mrg.com.br/text_gestao.htm>. Acesso em: 03 jun. 2007.

HOLANDA, Aurélio Buarque de Holanda. *Mini Dicionário da Língua Portuguesa*. São Paulo: FTD, 1986.

LARA, Janayna Formosi de; SILVA, Marlene Bühler da. *Avaliação de desempenho no modelo de gestão por competências: uma experiência de utilização*. Disponível em: <<http://www.psicologia.com.pt/artigos/>>. Acesso em: 03 jul. 2007.

LIMA, Marcos Antônio Martins. *Gestão do Desempenho nas Organizações*. Fortaleza, 2004. UNIGRANRIO; CV&C – Consultores Associados – Instituto de Pós Graduação. Mimeografado.

LUCENA, M. D. S. *Avaliação de Desempenho*. São Paulo: Atlas, 1992.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. *Criação de conhecimento na empresa*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

OLIVEIRA, Silvio Luiz de. *Tratado de metodologia científica*. 3. ed. São Paulo: Pioneira, 2001.

ORLEAN, Daniel; FERREIRA, Francisco. *Mapeamento e gestão por competências: metodologia e soluções estratégicas*. São Paulo: [s/e], 2004.

RESENDE, Enio. *É preciso mudar o discurso em recursos humanos*. São Paulo: Summus, 1996.

ROBBINS, Stephen P. *Administração: mudanças e perspectivas*. São Paulo: Saraiva, 2003.

RUANO, Alessandra Martinewski. *Gestão por competências: uma perspectiva para a consolidação da gestão estratégia de Recursos Humanos*. Rio de Janeiro: QualityMark, 2003.

SANCHES, Cristina. *Desenvolvimento através da gestão por competências*. Disponível em: <<http://www.rhplus.com.br>> Acesso em: 05 jul. 2007.

SCOTT, A.G *Administração construindo vantagem competitiva*. São Paulo, 1998.

SILVA, Cínara Nunes; WEIGEL, João Paulo. *Gestão por Competências*. Faculdades Integradas - ASSESC, 2004. Mimeografado.

SILVA, Leliane Tursi Penteado. *Gestão por Competências - uma opção para tornar as empresas mais competitivas*. São Paulo: [s/e], 2000. RH em Síntese nº 33 - Ano VI. Mimeografado.

SOUZA, V.L. *Gestão de desempenho: julgamento ou diálogo?* Rio de Janeiro: FGV, 2002.

TERRA, José Cláudio Cyrineu. *Gestão do conhecimento e E-learning na prática em 39 casos*. São Paulo: Negócio, 2003.

TRASATTI, Sidney Roberto; COSTA, Maria Inês. *Administração de recursos humanos por competências: a gestão do novo contrato entre pessoas e empresas do terceiro milênio*. In: *Gestão de RH por competências e a empregabilidade*, Aguinaldo Neri (Org.). 2. ed. São Paulo: Papyrus, 2005.

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

APÊNDICES

APÊNDICE A – CARTA DE APRESENTAÇÃO

Fortaleza, 23 de novembro de 2007

Sr. Gerente,

Estou realizando uma pesquisa para fundamentação da minha monografia do Curso de Especialização em Administração Judiciária da Universidade Estadual Vale do Acaraú – UVA, através da Escola Superior da Magistratura do Estado do Ceará – ESMEC, cujo objetivo primordial é analisar em que medida os gestores de pessoas valorizam a identificação e o desenvolvimento das competências de seus funcionários.

Considerando que o alvo desta pesquisa é a avaliação de desempenho por competências com foco no setor gerencial, estou realizando a aplicação deste questionário. Enfatizo que os dados obtidos com a aplicação do instrumento anexo serão objetos de tratamento em conjunto, logo, será desnecessária a identidade do entrevistado, a fim de manter o sigilo e a confiabilidade ao processo.

Ressalto que sua participação sobre a realidade da aplicação da avaliação de desempenho por competências é de fundamental importância para esta pesquisa. E, considerando o interesse que o tema-problema tem suscitado entre os colegas, comprometo em apresentar e discutir, nos diversos fóruns acadêmicos, os resultados parcial e final da pesquisa em andamento.

Agradeço, antecipadamente a colaboração de todos os entrevistados, colocando-me à disposição para quaisquer esclarecimentos que se façam necessários.

Atenciosamente

Valquimar Torres

Aluno concludente do curso de Especialização em Administração Judiciária da
Universidade Estadual Vale do Acaraú

APÊNDICE B - QUESTIONÁRIO
1ª PARTE – PERFIL SÓCIO-ECONÔMICO

Tempo de Atuação na organização: _____

Cargo que ocupa: _____

Área de Formação: _____

1. Escolaridade:

- Terceiro Grau Incompleto
- Terceiro Grau Completo
- Pós Graduação Incompleto
- Pós Graduação Completa
- Mestrado Incompleto
- Mestrado Completo
- Doutorado
- PHD

2. Faixa Etária:

- De 21 a 25 anos
- De 26 a 30 anos
- De 31 a 35 anos
- De 36 a 40 anos
- De 41 a 45 anos
- Acima de 45 anos

3. Tempo de atuação no cargo atual:

- Até 1 ano
- De 1 a 3 anos
- De 3 a 5 anos
- De 5 a 7 anos
- Acima de 7 anos

4. Faixa Salarial:

- De R\$ 500,00 a R\$ 2.500,00
- De R\$ 2.501,00 a R\$ 4.500,00
- De R\$ 4.501,00 a R\$ 6.500,00
- Acima de R\$ 6.500,00

2ª PARTE – AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO POR COMPETÊNCIAS

5. Quando foi realizado o processo de avaliação de desempenho por competências você teve os esclarecimentos necessários? Ou seja, na sua opinião esta avaliação ocorreu de forma clara e transparente?

() Sim

() Não

Por quê? _____

6. Para você, todos os funcionários que foram avaliados tinham conhecimento quanto aos objetivos e metas da avaliação de desempenho por competências?

() Sim

() Não

Por quê? _____

7. Nesta questão, responda SIM ou NÃO para os itens abaixo:

() Os avaliados tinham plena CONSCIÊNCIA da metodologia e da proposta da avaliação de desempenho por competências aplicada na organização

() Os avaliados ACEITARAM sem resignação ou indiferença a realização da avaliação de desempenho por competências

() Os avaliadores eram CAPACITADOS para atuarem no processo de avaliação de desempenho por competências

() Os avaliados e avaliadores eram COMPROMETIDOS com os objetivos e metas propostos pela avaliação de desempenho por competências

() Os avaliados ficaram MOTIVADOS com os objetivos e metas propostos pela avaliação de desempenho por competências

() Com o término da avaliação de desempenho por competências houve a PRÁTICA DO *FEDBACK* por parte dos avaliadores.

8. Na sua opinião, qual a principal precaução foi adotada a fim de evitar erros no processo da avaliação de desempenho por competências?

- () Não houve paternalismo ou protecionismo
- () Foi feita de forma clara e objetiva
- () O avaliado teve oportunidade de obter o resultado da avaliação de desempenho por competências
- () A organização ministrou cursos a fim de auxiliar os avaliados em suas principais dificuldades, visando a desenvolver suas habilidades e competências mais deficitárias
- () Houve o reenquadramento salarial e conseqüente crescimento profissional
- () A avaliação de desempenho por competências ter sido realizada por uma organização de consultoria em recursos humanos e pela área de recursos humanos da organização, bem como do próprio superior imediato do avaliado, conferindo uma análise diferenciada da avaliação

9. Para você, a avaliação de desempenho por competências aplicada nesta organização, utilizou instrumentos motivacionais?

- () Sim
- () Não

Em caso positivo, quais? _____

10. Na sua opinião, houve comprometimento da alta administração da organização com o processo de avaliação de desempenho e competências?

- () Sim
- () Não

11. Quais as principais vantagens quando se realiza a avaliação de desempenho por competências? (ASSINALE NO MÁXIMO 3 OPÇÕES).

- () Serviço de aprimoramento das competências e apoio ao desenvolvimento profissional
- () Descobrir talentos e potencialidades, verificando os que têm condições de ocupar outras funções de maior conteúdo
- () Oferecer oportunidades para que o potencial se manifeste
- () Posicionar o empregado em um trabalho (cargo) onde possa render mais e estar mais satisfeito
- () Identificar os que precisam de aperfeiçoamento em determinadas áreas de seu trabalho (levantamento de necessidades de treinamento)
- () Oferecer oportunidade para que o empregado conheça seus pontos fortes e fracos e procure corrigir as deficiências (comunicação da avaliação)

- () Assegurar a continuidade e manutenção do programa de avaliação por meio de aplicação dos melhores instrumentos técnicos, operacionais e administrativos
- () Estimular aos funcionários a assumir a responsabilidade pela excelência dos resultados pessoais e empresariais.
- () Melhora o desempenho da equipe e a qualidade das relações dos funcionários e superiores

12. Qual a principal desvantagem quando se realiza a avaliação de desempenho por competências? (ASSINALE NO MÁXIMO 1 OPÇÃO).

- () Falta de transparência e objetividade no processo
- () A avaliação de desempenho por competências foi realizada de forma punitiva
- () A avaliação de desempenho por competências foi realizada de forma paternalista
- () Não houve a prática do *feedback*
- () Não houve continuidade no processo, ou seja, não foram realizados os cursos e/ou treinamentos de aprimoramento prometidos pela organização
- () Não houve o comprometimento da alta direção da organização com o processo
- () Os treinamentos de desenvolvimento propostos não foram condizentes com as minhas necessidades

13. Para você, qual o grau de importância da identificação e desenvolvimento das competências dos funcionários desta organização?

- () Nenhum
- () Baixo
- () Alto
- () Fundamental

13.1 Por que? (ASSINALE NO MÁXIMO 1 OPÇÃO).

- () Não tem nenhuma importância, pois eles já sabem quais as atividades devem desempenhar para atingirem as metas e objetivos organizacionais
- () É bom saber quais as competências eles possuem para não delegar atividades que não sejam capazes de desempenhar
- () Quando são identificadas as habilidades e competências deficitárias dos funcionários, a organização pode investir em treinamento e capacitação profissional, a fim de oferecer ao funcionário o aperfeiçoamento na área na qual ele precisa, conferindo-lhe a empregabilidade necessária nos dias atuais
- () Quando se conhece os pontos fortes e fracos de seus funcionários a organização pode investir nele, adequando suas atividades onde ele é mais produtivo, tornando-o

um profissional mais motivado e produtivo, bem como garantindo a estratégia competitiva necessária ao processo.

14. Na sua opinião, quando as competências humanas são previstas e mapeadas podem estabelecer um conjunto ideal de qualificação profissional?

- Nunca
- Às Vezes
- Quase Sempre
- Sempre

14.1 Por que? (ASSINALE NO MÁXIMO 1 OPÇÃO).

- As pessoas já sabem o que e como fazer suas atividades profissionais, logo, devem ter a capacidade para executá-las
- É fundamental conhecer as habilidades e competências humanas, pois assim se pode adequar a pessoa ao cargo que ela deve ocupar conferindo maior produtividade, motivação e entusiasmo à pessoa no desempenho de suas atividades profissionais
- As habilidades e competências individuais são variáveis, dependendo do momento que a pessoa vive, do seu aspecto pessoal, de sua motivação e tantos outros fatores, ficando difícil estabelecer um perfil de qualificação profissional
- A qualificação profissional de uma pessoa depende do esforço individual dela e da sensibilidade do gestor/organização em oferecer oportunidades de treinamentos e capacitação profissional adequando-a ao cargo que ela ocupa ou dando-lhe a oportunidade de mudar de função, a fim de melhorar sua satisfação pessoal e seu desempenho produtivo

15. Para você, a realização da avaliação de desempenho por competências contribuiu para o processo de tomada de decisões?

- Não
- Sim

15.1 Em caso afirmativo, por que?

- Pois pude aperfeiçoar minhas deficiências pessoais, com a realização de cursos e treinamentos, contribuindo com a melhora da minha visão estratégica do negócio
- Mudei minha percepção dos objetivos e metas organizacionais, podendo contribuir de forma mais efetiva no processo de tomada de decisão

() Com a prática do *feedback* tive as minhas habilidades e competências mapeadas, podendo identificar os pontos fortes e fracos de minha gestão, assim, sinto-me mais seguro e preparado para tomar decisões estratégicas para a organização