



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA
PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA
CURSO DE PLANEJAMENTO E GESTÃO PÚBLICA**

CLAUDIO CAVALCANTI DE SOUSA

**AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO POR COMPETÊNCIAS COMO INSTRUMENTO
IMPULSIONADOR DA PRODUTIVIDADE NA ADMINISTRAÇÃO JUDICIÁRIA**

João Pessoa - PB

Maio - 2014

CLAUDIO CAVALCANTI DE SOUSA

**AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO POR COMPETÊNCIAS COMO INSTRUMENTO
IMPULSIONADOR DA PRODUTIVIDADE NA ADMINISTRAÇÃO JUDICIÁRIA**

**Monografia apresentada ao Curso de
Especialização em Planejamento e Gestão
Pública da Universidade Estadual da Paraíba,
como requisito para obtenção do título de
Especialista.**

Orientadora: Profa. Ana Lúcia Carvalho de Souza, Mestre.

Coorientador: Prof. Arturo Rodrigues Felinto, Mestre.

João Pessoa - PB

Maio – 2014

S725a Sousa, Claudio Cavalcanti de
Avaliação de desempenho por competências como
instrumento impulsionador da produtividade na administração
judiciária [manuscrito] : / Claudio Cavalcanti de Sousa. - 2014.
61 p.

Digitado.

Monografia (Especialização em Planejamento e Gestão
Pública) - Universidade Estadual da Paraíba, Centro de Ciências
Sociais Aplicadas, 2014.

"Orientação: Profa. Ma. Ana Lúcia Carvalho de Souza,
Departamento de Administração".

"Co-Orientação: Prof. Me. Arturo Rodrigues Felinto,
Departamento de Administração UFPB".

1. Gestão de Pessoas 2. Avaliação de Desempenho 3.
Competência I. Título.

21. ed. CDD 658.3

CLAUDIO CAVALCANTI DE SOUSA

**AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO POR COMPETÊNCIAS COMO INSTRUMENTO
IMPULSIONADOR DA PRODUTIVIDADE NA ADMINISTRAÇÃO JUDICIÁRIA**

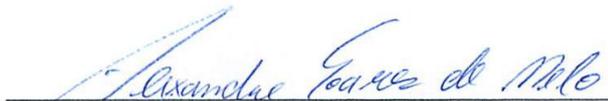
Aprovada em 31/05/2014

BANCA EXAMINADORA



Prof. Ms. Ana Lúcia Carvalho de Souza - UEPB
Orientadora

Prof. Ms. Arturo Rodrigues Felinto - UFPB
Coorientador



Prof. Ms. Alexandre Soares de Melo – FPB
Examinador

Dedico este trabalho aos meus amados Pais, Sousa e Claudinete, pela dedicação na minha formação como homem e cidadão de bem; dedico também a minha querida e única irmã Maria Joseanny, que, com seu jeito alegre de encarar as dificuldades da vida, contagia todos nós para continuarmos lutando.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus, que sempre conduziu o meu caminho.

A minha amada esposa Janaína Costa e aos meus queridos filhos Ana Beatriz (8) e João Pedro (3), razões da minha luta e fontes da minha força, que compreenderam os motivos da minha ausência em muitos momentos.

Ao Tribunal de Justiça do Estado da Paraíba, Instituição a que sirvo com muito amor e dedicação, e à Universidade Estadual da Paraíba, pela celebração do Convênio que culminou com a realização desta Pós-Graduação.

Aos meus colegas de trabalho e de turma, servidores, que, com muita alegria e entusiasmo, compartilharam comigo experiências inesquecíveis.

E, finalmente, aos meus queridos mestres, Professora Ana Lúcia Carvalho de Souza e Professor Arturo Rodrigues Felinto, que, com muito carinho, aceitaram a orientação deste trabalho.

“Não se *gerencia* o que não se *mede*, não se *mede* o que não se *define*, não se *define* o que não se *entende*, e não há *sucesso* no que não se *gerencia*”.

William Edwards Deming

Sousa, Claudio Cavalcanti de. AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO POR COMPETÊNCIAS COMO INSTRUMENTO IMPULSIONADOR DA PRODUTIVIDADE NA ADMINISTRAÇÃO JUDICIÁRIA. 61f. Monografia (Especialização em Planejamento e Gestão Pública), Universidade Estadual da Paraíba, João Pessoa, 2014.

RESUMO

O presente trabalho tem por escopo estudar a avaliação de desempenho por competências, como instrumento impulsionador da produtividade na administração judiciária, considerando os métodos tradicionais de avaliação de desempenho utilizados nas organizações. Frente à estabilidade do servidor público no Brasil, faz-se necessário que a gerência de pessoas foque seu trabalho em ações capazes de readequar os servidores às novas exigências relacionadas à qualidade na prestação dos serviços públicos. Um sistema de avaliação de desempenho deve ser utilizado como uma ferramenta de desenvolvimento individual e organizacional, sendo uma responsabilidade gerencial que procura monitorar o trabalho da equipe, e de cada membro, comparando os resultados alcançados com os resultados esperados. À luz do tema e dos objetivos propostos, a técnica adotada será a pesquisa teórico-conceitual, sendo definida como pesquisa bibliográfica, de natureza qualitativa. Constata-se, com fundamento no referencial teórico pesquisado, que uma das maiores dificuldades enfrentadas pelas organizações atualmente é a inexistência de um mapeamento de competências, que possa identificar quais desempenhos individuais são mais relevantes ao cumprimento dos objetivos organizacionais. Nesse sentido, seria fundamental que os mecanismos de avaliação e de demanda por capacitação fossem revisados, no intuito de transformarem-se em sistemas integrados para solucionar os desafios ligados ao aumento de desempenho e competitividade. Ao concluir-se o trabalho em questão, afirma-se que é possível transformar contínua e positivamente os processos de gestão de pessoas no setor público, por meio de esforços conjuntos e da conscientização dos gestores acerca das ferramentas gerenciais existentes, como é o caso da gestão por competências.

Palavras – chave: Gestão de Pessoas. Avaliação de Desempenho. Competência. Avaliação de Desempenho por Competência.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Gestão de Pessoas sem Foco em Competências.	34
Figura 2: Gestão de Pessoas com Foco em Competências.....	34
Figura 3: Ciclo da Avaliação de Desempenho com Foco em Competências.....	50

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Panorama comparativo entre as competências da função x competências do servidor.....	46
Gráfico 2: Competência abaixo do nível exigido pela função.	47
Gráfico 3: Competência no mesmo nível exigido pela função.....	48
Gráfico 4: Competência acima do nível exigido pela função.....	48

LISTA DE QUADRO

Quadro 1: As pessoas e as organizações.	23
--	----

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
1.1 DELIMITAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA	12
1.2 JUSTIFICATIVA	12
1.3 OBJETIVOS	14
1.3.1 Objetivo Geral	14
1.3.2 Objetivos Específicos	14
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	15
2.1 GESTÃO DE PESSOAS: Breve Histórico	15
2.2 NOÇÕES PERTINENTES ACERCA DA GESTÃO DE PESSOAS	16
2.3 A EVOLUÇÃO DO CONCEITO DE RH	20
2.4 GESTÃO DE PESSOAS NOS DIAS ATUAIS	26
2.5 COMPETÊNCIAS	28
2.6 GESTÃO POR COMPETÊNCIA NA ESFERA PÚBLICA	31
2.7 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO – Conceitos e Definições	35
2.7.1 Principais Métodos Tradicionais de Avaliação de Desempenho	37
2.7.2 Propostas Contemporâneas de Avaliação de Desempenho	41
2.7.3 Elementos Envolvidos nos Sistemas de Avaliação de Desempenho	43
2.8 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO POR COMPETÊNCIA	44
2.8.1 Inventário Comportamental para Mapeamento das Competências	49
3 METODOLOGIA DA PESQUISA	54
3.1 TIPO DA PESQUISA	54
3.2 IDENTIFICAÇÃO DAS VARIÁVEIS	54
4 CONSIDERAÇÕES FINAIS	56
REFERÊNCIAS	58

1 INTRODUÇÃO

A presente monografia tem por escopo estudar a utilização da metodologia de avaliação de desempenho por competências, com foco específico no setor judiciário. Atualmente, a gestão de pessoas encontra-se em um cenário permeado pela redefinição de estruturas, onde os ambientes, extremamente técnicos e burocráticos, passam a encontrar exigências de renovação cada vez maiores.

Na administração pública brasileira, a velha estrutura burocrática não encontra mais lugar quando nos referimos à necessidade de estruturas organizacionais bem mais enxutas, das quais é exigida maior qualidade na prestação dos serviços. Fatores como a globalização e a crescente demanda da população por um Estado mais eficiente quanto aos serviços postos à disposição do cidadão, impulsionaram, em meados da década de 90, a reestruturação administrativa da máquina estatal, culminando com a promulgação da Emenda Constitucional nº. 19, de 05 de junho de 1998, a chamada Reforma Administrativa, que dentre várias mudanças incluiu a *eficiência* dentre os princípios constitucionais que norteiam a ação da administração pública no nosso País.

Nesse contexto, a área de gestão de pessoas tem papel fundamental, na medida em que se vê responsável por reelaborar sua política de ação com relação aos servidores, incumbidos de assumir postura diferente frente a essa nova realidade.

A avaliação de desempenho dos servidores, no exercício de suas funções dentro do ambiente de trabalho, corresponde a uma apreciação sistemática do desempenho do profissional em função das atividades que realiza, das metas e dos resultados a serem alcançados e do seu potencial de desenvolvimento. Trata-se de uma importante ferramenta gerencial para melhorar o desempenho do corpo funcional, alavancar sua satisfação, melhorar o contexto do trabalho e proporcionar melhores resultados em termos de eficiência e de eficácia.

Considerando a estabilidade do servidor público no Brasil, faz-se necessário que a gerência de pessoas foque seu trabalho em ações capazes de readequar os servidores às novas exigências do serviço público. Assim, burocráticas atividades devem ser remodeladas para novas funções, ensejando novas metodologias de trabalho, de treinamento e desenvolvimento, levando em consideração a motivação das pessoas diante da necessidade de melhoria na qualidade do atendimento prestado ao cidadão, que passou a ser o cidadão-cliente.

Um sistema de avaliação de desempenho deve ser utilizado como um meio de se obter envolvimento, participação e comprometimento das pessoas, aliados ao aumento da

velocidade em direção à inovação, às mudanças, à flexibilidade organizacional, buscando sempre a excelência na prestação dos serviços. É uma responsabilidade gerencial que procura monitorar o trabalho da equipe e de cada membro, comparando os resultados alcançados com os resultados esperados.

A razão de ser de uma avaliação de desempenho por competência é a geração de informação e, por meio dela, de aprendizagem. A avaliação propõe gerar informação que retroalimenta outros processos, educa os diálogos e decisões e facilita as aprendizagens. Como tal, a eficácia da avaliação está na manipulação oportuna dos fluxos de informação relevantes aos atores que têm o interesse e a capacidade para assimilá-la e utilizá-la.

1.1 DELIMITAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

Na constante busca pela obtenção de vantagem competitiva perante à concorrência, cada vez mais as organizações estão buscando novas ferramentas capazes de melhorar o seu desempenho e do seu corpo funcional. É nesse cenário de constante mudança que os ativos intangíveis, o capital intelectual da empresa, o próprio empregado, vêm ganhando lugar de destaque.

Em tal contexto de novas práticas introduzidas no mercado, muitas organizações estão recuperando a avaliação de desempenho como um recurso-chave para o gerenciamento do desempenho humano no ambiente de trabalho. A convicção de que ela é um instrumento indispensável para a gestão de pessoas, cria a necessidade de melhor conhecê-la. A maioria dos esforços recentes para compreender a avaliação de desempenho tem sido direcionada aos processos psicossociais da avaliação, em detrimento do conteúdo daquilo que está sendo avaliado, ou mesmo da técnica específica utilizada.

Sob tal ótica, há para os trabalhadores uma perspectiva positiva no que se refere ao enriquecimento de suas atividades e sua participação nas organizações. Entretanto, há de se verificar se isto de fato se realiza na prática, ou seja, se existe uma relação no contexto prático, entre o que as empresas esperam de seus empregados e a realidade em termos de valorização, e, se as ferramentas utilizadas pelas empresas estão plenamente de acordo, ou medindo efetivamente as competências das pessoas nas organizações. A partir deste ponto, surge então a seguinte questão: *a avaliação de desempenho por competências funcionará como instrumento impulsionador da produtividade na administração judiciária?*

1.2 JUSTIFICATIVA

Muito mais do que medir eficiência, a avaliação de desempenho é um instrumento para promover o aperfeiçoamento do colaborador. Somente é possível medir desempenho se houver uma meta traçada previamente, ou seja, um contrato de empenho, que servirá de balizador entre o resultado almejado e o que se conseguiu atingir.

A organização, através da ação gerencial, deve assegurar que o desempenho produza o resultado esperado, atuando proativamente no sentido de identificar os desvios e agir sobre as causas que os provocam. Nesse sentido, considera-se de extrema importância à adoção de um sistema de avaliação de desempenho centrado nos resultados a serem atingidos, levando-se em conta que o desempenho humano depende de uma complexidade de fatores que atuam interagindo entre si, de maneira extremamente dinâmica. Ele é consequência do estado motivacional e do esforço individual para realizar a tarefa ou atribuição e atingir determinado objetivo.

O resultado percebido pelo colaborador – seja em termos de alcançar os objetivos organizacionais ou individuais ou em termos de recompensas recebidas da organização – provoca um determinado grau de satisfação pessoal. Esse grau de satisfação – grande, pequeno ou nulo – realimentará positiva ou negativamente a motivação para um novo desempenho, ou simplesmente não mais motivará.

A utilização dessa ferramenta deverá auxiliar na criação de políticas de recursos humanos que promovam o engajamento dos servidores, contribuindo para a existência de uma força de trabalho capacitada, motivada e comprometida com os objetivos institucionais. Isso possibilitará, também, a formulação de diretrizes de pessoal em obediência ao Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GesPública, que tem como principal meta orientar a ação do Estado para resultados no intuito de prestar bons serviços ao cidadão, dar atenção à qualidade do gasto público, melhorar as práticas de gestão, além de promover a eficiência dos serviços públicos de uma maneira geral.

Insta mencionar ainda que o aperfeiçoamento do serviço público de prestação da justiça passa pela busca incessante de melhoria da gestão administrativa, com a diminuição de custos e maximização da eficiência dos recursos. Essa é a razão pela qual a criação do CNJ – Conselho Nacional de Justiça significou tanto para a definitiva modernização do Judiciário brasileiro.

Nesse sentido, Joaquim Falcão (2006), em artigo denominado “O Poder Judiciário: Independência e Gestão”, ao comentar uma pesquisa de opinião realizada pela Associação de

Magistrados do Estado de Pernambuco, afirma existir um desafio gerencial ante a carência de pessoas (magistrados e servidores) qualificadas para uma adequada gestão do sistema judicial.

Com fundamento no que foi apresentado nas linhas acima, afirma-se que o presente tema é de importante relevância para o meio acadêmico, uma vez que os processos de gestão de pessoas estão sendo aprimorados e estudados de forma crescente, proporcionando a criação de novos modelos de gestão no intuito de evidenciar um melhor entendimento das relações e interações existentes entre empresas e empregados, além de trazer benefícios tanto para a empresa quanto para o próprio empregado, que contribui com seus conhecimentos, habilidades e sua força de trabalho na busca de melhores resultados organizacionais.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo Geral

Estudar a avaliação de desempenho por competências como instrumento impulsionador da produtividade na administração judiciária.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Apresentar os principais métodos tradicionais de avaliação de desempenho utilizados nas organizações;
- Apontar as propostas contemporâneas de avaliação de desempenho;
- Abordar os elementos envolvidos direta e indiretamente nos sistemas de avaliação de desempenho;
- Identificar, a partir da literatura vigente, a contribuição do processo de avaliação de desempenho por competências na administração judiciária.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O presente capítulo foi elaborado almejando suprir o desenvolvimento de um referencial teórico inerente ao tema do estudo, utilizando livros, artigos e outras publicações de pesquisadores da área de recursos humanos.

2.1 GESTÃO DE PESSOAS: Breve Histórico

Segundo Chiavenato (2004), as origens da Gestão de Pessoas estão no início do século XIX, com surgimento impulsionado pela força do movimento da Revolução Industrial. A área de Gestão de Pessoas surgiu conhecida como Administração de Pessoas e representada pelo Departamento de Pessoal. Sua principal função era selecionar e recrutar pessoas para o trabalho, fazendo mediação das relações industriais entre as organizações e as pessoas.

Em 1829, a pressão estava por uma maior produção e as indústrias passavam a representar o acúmulo de capital e a força política. A jornada de trabalho era de 18 e 22 horas diárias e, nas fábricas, as condições de trabalho eram insalubres. O principal problema encontrado na gestão dos trabalhadores era a fadiga e os problemas de saúde, com alto índice de óbitos. Entre 1880 e 1920 surge demanda por trabalhadores que soubessem manejar as máquinas. A alocação de recursos humanos impulsionou o surgimento da psicometria, bem como a criação dos primeiros testes psicológicos (CHIAVENATO, 2004).

De acordo com Chiuzi (2010), em 1919, ao final da primeira Guerra Mundial, as indústrias se vêem num cenário mundial de escassez de matéria prima. Aproveitando este clima de desorganização, os trabalhadores unem-se em sindicatos e partidos políticos ganhando força de massa. Há também o avanço dos estudos sociológicos dentro das organizações, com pesquisadores como Elton Mayo e Mintizberg, sobre interações humanas e sociais no ambiente de trabalho.

Na década de 1940, dá-se início a uma maior abertura de mercado para uma economia mais livre e sem fronteiras. Na década de 1950, a gestão de pessoas é fortemente transformada, assim como todas as áreas das empresas de uma maneira geral, pelo surgimento e inserção dos computadores no contexto do trabalho. No Brasil, na década de 1960, ocorre a chegada das multinacionais no mercado, com isso é visto o avanço da área de gestão de pessoas:

O desenvolvimento de RH no país, além de quase meio século de atraso em relação ao dos países desenvolvidos, atrelou-se à entrada das multinacionais, principalmente à indústria automobilística, na década de 1960, e à importação das práticas gerenciais dos grandes centros (TANURE; EVANS; CANÇADO, 2010, p. 598).

Conforme Chiuzi (2010), durante a década de 1960 ganham força movimentos mundiais de desafio às autoridades e surgem conflitos industriais. Nesse período há disseminação dos círculos de qualidade, grupos de *empowerment* (descentralização de poder), ou seja, grupos de trabalhadores com uma maior participação nas atividades empresariais, maior autonomia de decisão e responsabilidade. Ainda de acordo com o autor supracitado, na década de 1980 houve um grande marco voltado para melhoria da produtividade, com o *kanban* (controle da produção por meio de sinalização) disseminado pelo sucesso da empresa japonesa Toyota. Houve a busca por melhoria de componentes tecnológicos, máquinas menores e mais eficientes, iniciada pelo pólo tecnológico situado no Japão. É uma época de escassez de mão de obra. Surgem as “re-engenharias” e o “*total quality management*” (gestão da qualidade total).

Na década seguinte, com o surgimento da internet e a possibilidade de compartilhar grandes quantidades de dados com velocidade, vive-se uma sensação da compressão do tempo e do espaço. Na gestão de pessoas surgem novos modelos de contrato de trabalho, como por exemplo, os contratos de *Outsourcing*, que são contratos de terceirização de mão-de-obra. Percebem-se mudanças na estrutura das organizações, o achatamento hierárquico e maior foco nas competências do trabalhador e em sua empregabilidade.

Para gestão de pessoas há uma busca por capacitação em liderança generalizada dos recursos humanos. A partir de então é dado início a época do culto às pessoas, que passam a ter o reconhecimento e valorização medidos por seu conjunto de conhecimentos, habilidades e aptidões.

A gestão de pessoas atualmente está ligada e alinhada à estratégia organizacional. Ela é responsável pela promoção, planejamento, coordenação e implementação das atividades relacionadas ao recrutamento, seleção, avaliação de desempenho, acompanhamento dos profissionais na gestão da carreira, cuidados com a qualidade de vida e segurança no trabalho, desenvolvimento e gestão do capital intelectual, dentre outros.

2.2 NOÇÕES PERTINENTES ACERCA DA GESTÃO DE PESSOAS

De acordo com Tachizawa *et. al.* (2004), o objeto da gestão de pessoas são os colaboradores e suas relações dentro da organização. Pode-se dizer que a administração de recursos humanos serve para manter a organização produtiva, eficiente, eficaz, a partir da mobilização adequada das pessoas que lá trabalham.

Conforme esses autores, “as pessoas que trabalham na organização representam seu recurso crítico, ou seja, aquele sem o qual ela não consegue realizar o seu trabalho” (TACHIZAWA *et. al.*, 2004, p. 42). Isto é, tem sido uma realidade presente nas organizações de forma geral que, além de serem dependentes de tecnologia, não conseguem aplicar essa tecnologia sem contar com recursos humanos adequados.

Chiavenato (2004) esclarece que a expressão Administração de Recursos Humanos é considerada uma especialidade que surgiu com o advento do crescimento e complexidade das organizações desde a Revolução Industrial. Inicialmente, essa área era denominada relações industriais e destacava-se por ser uma atividade que, entre outras coisas, mediava o conflito entre pessoas e organizações.

Na atual conjuntura, as empresas necessitam dos colaboradores como verdadeiros parceiros da organização, o autor coloca que os empregados contribuem com seus conhecimentos, capacidades e habilidades, proporcionando decisões e ações que dinamizam a organização. Podem-se frisar alguns aspectos essenciais na gestão de RH baseados em Chiavenato (2004). São eles: enfoque no produto a ser entregue pela área de RH; difusão das funções de RH; medição do impacto da função RH na organização; redefinição do desenho dos planos de carreira; conhecimento do negócio, ou seja, os profissionais de RH devem conhecer o negócio, o que inclui domínio da área financeira, estratégica, de marketing e de operações. Outros aspectos importantes são: cultivar a visão de pessoas como seres humanos, como ativos inteligentes na utilização dos recursos organizacionais.

Para Ribeiro (2006, p. 01), a função desempenhada pela administração de RH na conjuntura atual assumiu responsabilidades importantes:

Em uma época de globalização, a competição, os fortes impactos da tecnologia e as céleres mudanças tornaram os maiores desafios externos; a vantagem competitiva das empresas está na maneira de utilizar o conhecimento das pessoas, colocando-o em ação de modo rápido e eficaz, na busca de soluções satisfatórias e de novos produtos e serviços inovadores. O profissional de recursos humanos deve possuir o poder de diferenciar as pessoas com as quais lida em seu dia-a-dia, pois os seres humanos são dotados de personalidades próprias, profundamente diferentes entre si, com uma história particular e diferenciada, além de possuírem conhecimentos, habilidades, destrezas e capacidades, indispensáveis à adequada gestão dos recursos organizacionais. Esse profissional tem de considerar as “pessoas como pessoas”, e não como meros recursos da organização.

A administração de recursos humanos pode ser definida como a área de estudos e atividades que lida com os aspectos relativos ao elemento humano em geral nas organizações, ou seja, a área que trata dos problemas de pessoal, de qualquer agrupamento humano organizado. Nesse sentido, Risk (2005, p. 19) destaca que a administração de recursos humanos não deve ser analisada pelas atividades que faz, mas sim pelos resultados que gera, os quais enriquecem o valor da empresa para clientes, investidores e funcionários.

Yeung e Berman (1997 *apud* CASTANHA, 2004, p. 73), afirmam que:

[...] as práticas de recursos humanos estão alinhadas por diferentes caminhos para adicionar valor ao desempenho do negócio e as mensurações de Recursos Humanos estão corretamente formuladas para guiar as atividades e comportamentos dos profissionais de recursos humanos (CASTANHA, 2004, p. 73).

Quando se refere à excelência organizacional vinculada ao trabalho da administração de recursos humanos, Risk (2005, p. 39-48) destaca que essa área deve promover alguns pontos importantes como:

Parcerias com gerentes seniores e de produção – A importância dessa parceria é o diálogo franco e aberto com todos os interessados da estrutura organizacional, conduzindo discussões de cunho cultural, de competências, recompensas, direção, processos de trabalho e liderança, na busca da adequação dessas ideias às estratégias impostas pela organização, tentando melhorar qualitativamente todos os serviços prestados pela organização; **Especialista na organização e execução do trabalho** – Os profissionais da área de recursos humanos deverão mudar seu papel de atuação, deixando o rótulo de administradores que normatizam a vida no trabalho, fiscalizadores das políticas internas da organização, para passarem a ser especialistas administrativos da organização; **Defensor dos funcionários** – No passado, o RH desenvolvia este comprometimento por meio de todas as necessidades sociais dos colaboradores, festas de conagraçamentos, passeios, jogos, churrascos, festas de aniversários, festas por tempo de serviço, festas de final de ano, festas juninas, churrascos por seções, etc. **Agente de mudança contínua** – O papel do RH nesse sentido é de ser um agente de inovação substituindo resistências por resoluções, o planejamento por resultados cada vez melhores e o medo da mudança por doses de entusiasmo diante das dificuldades apresentadas criando perspectivas de possibilidades.

Uma vez comprovadas não somente a importância da área de recursos humanos em si, mas também as grandes possibilidades de desenvolvimento de seus conhecimentos e técnicas, que passariam a influenciar diretamente os resultados da empresa, começa-se a observar uma valorização crescente da área, especialmente nos países mais desenvolvidos econômico-culturalmente.

Os recursos humanos não se restringem a se manter somente dentro de uma área na organização, mas principalmente, disseminar-se ou expandir-se para os diversos órgãos da

organização e sob a autoridade de diversos chefes ou gerentes, assim, cada chefe ou gerente é o responsável direto por seus subordinados. A administração de recursos humanos é uma responsabilidade de linha e uma função de pessoal – *staff* (CHIAVENATO, 2004).

Carvalho e Nascimento (2004, p. 9) salientam que os sistemas de RH têm por objetivo oferecer à empresa um sentimento de responsabilidade diante dos desafios e necessidades da sociedade, buscando minimizar os impactos negativos porventura existentes na manifestação desses mesmos desafios e necessidades.

Mattos (1998, p. 84) destaca que o departamento de administração de recursos humanos como função estratégica, criativa e competitiva apresenta algumas características como:

Capacidade de adaptação em um mundo de mudança rápida, marcado pela incerteza, competição crescente e turbulência; Respeito à dignidade e ao valor dos indivíduos no ambiente de trabalho; Intensa atividade de treinamento e aperfeiçoamento de seus quadros; Administração orientada para o futuro; Tolerância e aceitação das diferenças e diversidades entre os seus membros; Incorporação criativa de novos procedimentos, políticas e experiências; Autonomia e flexibilidade presentes na estrutura organizacional.

No passado, a postura do departamento de administração de recursos humanos esteve mais voltada para a defesa do poder, que tinha como objetivos principais manter a disciplina e a ordem nas organizações. Na atualidade, ele assume a postura de um órgão que deve promover os empenhos coletivos de trabalho, ajudando os colaboradores e os diversos departamentos a definir seus reais interesses e propiciar condições para que possam trabalhar de acordo com os objetivos traçados por eles.

Atualmente a função da área de recursos humanos constitui-se nas amplas ações de gerenciar, administrar ou gerir, igualmente como é a função de marketing, financeira, produção, etc. Um dos conceitos de gerência é a ação que implica direção, coordenação e controle de recursos, entre eles, os recursos humanos.

Assim, pode-se afirmar que a administração de recursos humanos consiste no planejamento, na organização, no desenvolvimento, na coordenação e no controle de técnicas capazes de promover o desempenho eficiente do pessoal, ao mesmo tempo em que a organização representa o meio que permite às pessoas que com ela colaboram, alcançar os objetivos individuais relacionados direta ou indiretamente com o trabalho (CHIAVENATO, 2004).

Infere-se que o RH deve estar inserido estrategicamente dentro das empresas, tendo em vista que a valorização dos ativos humanos nas organizações gera maior vantagem

competitiva, além de direcionar a empresa para o alcance dos seus objetivos e metas, bem como para o cumprimento de sua missão.

O modelo estratégico que caracteriza a atual administração de recursos humanos tem como objetivo central superar a visão técnica, tornando os mecanismos de gestão de pessoas alinhados à estratégia de negócio da empresa, fazendo com que a visão de recursos humanos interfira na definição da estratégia negocial.

Segundo Vergara (2003), gestão de pessoas é um tema da maior importância. Primeiro, porque é no interior das empresas onde as pessoas passam a maior parte das horas. Segundo, porque as empresas nada serão se não houver pessoas a definir-lhes a visão e o propósito, a escolher estruturas e estratégias, a realizar esforços de marketing, a administrar recursos financeiros, a estabelecer metas de produção, definir preços e outras tantas decisões.

As condições externas à empresa criam o ambiente para a administração de recursos humanos. Elas influenciam as decisões tomadas pela organização, e essas decisões, por sua vez, influenciam as condições externas. Saber quando o colaborador pode desempenhar além do esperado ou que num certo período, por motivo extra ou intra-organização, seu desempenho está sendo afetado, é resultado de um departamento de recursos humanos organizado.

Segundo Stoner e Freeman (1999), a administração de recursos humanos tem sua função diretamente relacionada ao recrutamento, seleção, desenvolvimento e retenção de talentos na organização. Tal área é responsável pela aprendizagem empresarial, uma vez que capta colaboradores competentes e qualificados para fazer parte do quadro operacional da organização.

Acentua-se a importância de se integrar o colaborador à organização, pois com isso, verifica-se aumento em sua produtividade, sendo assim, os gestores devem entender que os objetivos individuais dos colaboradores devem estar em consonância com os objetivos organizacionais, pois todos irão agir em prol de metas coletivas, o colaborador buscará ascender profissionalmente, enquanto a organização ganhará em produtividade, em melhoria da qualidade dos serviços/produtos, tornam-se cada vez mais competitiva.

2.3 A EVOLUÇÃO DO CONCEITO DE RH

Ao longo dos anos houve uma significativa evolução da administração de recursos humanos, onde surgiram várias denominações com o passar do tempo. As expressões utilizadas eram: administração de pessoal, relações industriais e relações humanas.

Recentemente, utiliza-se: administração de recursos humanos, desenvolvimento de recursos humanos, comportamento organizacional e gestão de pessoas.

A área de recursos humanos deixou de ser um mero departamento de pessoal para se tornar o personagem principal de transformação dentro da organização. Há pouco tempo, o departamento de Recursos Humanos atuava de forma mecanicista, onde a visão do empregado prevalecia à obediência e a execução da tarefa, e ao chefe, o controle centralizado.

O formato da função de RH foi evoluindo na visão destes autores, de acordo com a perspectiva histórica, e influenciando o papel dos gestores. Desde o modelo industrial, da década de 20-50, quando surgiram os *departamentos de pessoal*, o surgimento dos sindicatos e atividades trabalhistas gerou a necessidade de inserir nas empresas essa função para organizar e gerenciar a produção, a escassez da mão-de-obra, devido a segunda guerra mundial (MILKOVICH; BOUDREAU, 2000).

Durante os anos 50, com o crescimento do sindicalismo e das atividades trabalhistas nos EUA, com consequentes reflexos no Brasil da era Vargas, houve a necessidade de busca por novos modelos de relacionamento da empresa com os empregados. Nos EUA surgiu o Modelo Industrial de Relações Humanas.

No Brasil, essas fases, segundo Marras (2009), se desenvolvem antes da década de 30 com a Fase Contábil, cuja preocupação da empresa era apenas com os custos da organização e os trabalhadores vistos apenas como despesa que era registrada contabilmente. Nas décadas de 30 a 50, o autor menciona a Fase Legal, quando aparece a figura do chefe de pessoal, cuja preocupação era centrada no acompanhamento e na manutenção das recém-criadas leis trabalhistas da era getulista.

Segundo Milkovich e Boudreau (2000), a evolução do RH se desenrola pelas décadas de 60-70, com o Modelo de Investimento; o Modelo de Envolvimento, nas décadas 80-90, quando as pressões econômicas obrigaram as empresas a olhar o empregado como um colaborador importante no desenvolvimento da organização, trazendo então o enriquecimento de funções, trabalhos em equipes, compartilhamento de objetivos.

A partir do ano 2000, os autores enfocam o Modelo de Alta Flexibilidade, onde a organização passa a ser vista como “uma rede solta de alianças” (MILKOVICH; BOUDREAU, 2000, p.502), se arregimentam os melhores talentos a partir de novas políticas e práticas de RH, na busca por formar uma *equipe de elite*, “líderes com ampla experiência e conhecimentos sobre o negócio e suas unidades”.

No Brasil, Marras (2009) apresenta também essa evolução, quando nas décadas de 50 a 65 é denominada de Fase Tecnicista, que implantou o modelo americano de gestão de

peessoas, buscando estimular as relações entre capital e trabalho. Ainda segundo o autor, nas décadas de 60 a 80, opera nas empresas a Fase Administrativa, com a implementação dos movimentos sindicais e a mudança do nome do gerente de relações industriais para gerente de recursos humanos.

Atualmente, Marras (2009, p. 27) afirma que:

A Fase é a Estratégica, quando as empresas introduzem os programas de planejamento estratégico de RH atrelado ao planejamento estratégico da empresa, incentiva o auto-desenvolvimento, autoconhecimento e o investimento em profissionais competentes e ativos de forma a alavancar o desenvolvimento da empresa.

Na visão de Fischer (1998, p. 127), ocorre a constituição do Modelo Competitivo de Gestão de Pessoas no Brasil explicado abaixo:

Trata-se de mudanças nas políticas e nos processos de gestão que estabeleceram um novo padrão de relações na interação entre o indivíduo e a organização. Esta nova concepção seria uma resposta à drástica mudança que ocorreu nos fatores condicionantes do modelo nos últimos anos, com os processos de globalização e intensificação da competitividade. O pressuposto básico deste modelo é gerir pessoas como vantagem competitiva onde o valor agregado pelas pessoas à empresa é a principal expectativa da organização e a possibilidade de desenvolvimento profissional e pessoal o principal anseio das pessoas.

O autor comenta ainda que, no caso das indústrias, este modelo seria necessário naquelas que utilizam alta tecnologia e aquelas cujo mercado tornou-se exigente quanto a diferenciais que somente o homem pode agregar ao produto ou ao atendimento prestado ao cliente.

Fischer (1998, p. 129) constata que “o ambiente é de competitividade e as competências humanas constituem-se em diferenciais desta competitividade, a palavra de ordem passa a ser buscar estratégias específicas e inovadoras”. Sendo assim, as empresas deixam de procurar padrões para dedicarem-se a desenvolver sua forma particular de gestão de RH.

Nos tempos atuais as organizações têm consciência que para haver eficiência e eficácia no processo produtivo é necessário a visão de parceria e a valorização do conhecimento, capacidade e habilidade do funcionário, hoje reconhecido como colaborador.

O Quadro 1 apresenta distinções entre pessoas vistas como recursos, o que ocorria na administração de recursos humanos, e pessoas como parceiras, que é a visão da atual gestão de recursos humanos.

Pessoas como recursos	Pessoas como parceiras
Empregados isolados no cargo	Colaboradores agrupados em equipes
Horário rigidamente estabelecido	Metas negociadas e compartilhadas
Preocupação com normas e regras	Preocupação com resultados
Subordinados ao chefe	Atendimento e satisfação do cliente
Fidelidade à organização	Vinculação à missão e à visão
Dependência da chefia	Interdependência entre colegas e equipes
Alienação em relação à organização	Participação e comprometimento
Ênfase na especialização	Ênfase na ética e na responsabilidade
Executoras de tarefas	Fornecedoras de atividades
Ênfase nas destrezas manuais	Ênfase no conhecimento
Mão-de-obra	Inteligência e talento

Quadro 1: As pessoas e as organizações.

Fonte: Adaptado de Chiavenato (1999).

Percebe-se que são as pessoas que dão vida à organização, que constituem o ambiente organizacional gerando resultados. A esse respeito, afirma Tachizawa *et. al.* (2004, p. 239):

É o ambiente interno em que convivem os membros da organização estando, portanto, relacionado com seu grau de motivação e satisfação. É influenciado pelo conjunto de crenças e valores que regem as relações entre as pessoas, determinando o que é “bom” ou “ruim” para elas e para a organização como um todo. Assim o clima organizacional é favorável quando possibilita a satisfação das necessidades pessoais, e desfavorável quando frustra essas necessidades.

Novas questões devem nortear o departamento de recursos humanos, como a adoção de políticas visando proporcionar benefícios para a organização e para o colaborador, assim, a capacitação das pessoas surge como uma ferramenta imprescindível para desenvolver e formar o patrimônio humano nas empresas.

Mascarenhas (2008) aponta que um contexto contemporâneo de administração de recursos humanos aborda dois tópicos importantes: gestão estratégica de pessoas com alinhamento sistêmico e gestão estratégica de pessoas como potencial competitivo. São importantes, na visão do autor, os temas contemporâneos ligados à administração de recursos humanos, a saber: gestão de competências, gestão das mudanças e gestão da diversidade.

A mudança observada por Marras (2000) é traduzida no que ele chama de recursos humanos em nível estratégico. O autor escreve sobre a mudança de paradigma no processo

seletivo, desenvolvimento de espelhos, remuneração estratégica, plataforma motivacional, cultura organizacional, desenvolvimento organizacional e gerenciamento das mudanças.

Sendo assim, a missão inicial do órgão de recursos humanos, que era predominantemente servir de amortecedor das insatisfações de pessoal e ser um órgão técnico-administrativo relativamente isolado da direção da empresa, passa a ser encarada como atividade contribuidora para a modernização constante das organizações como um todo.

Fischer (1998) salienta que a Administração de Recursos Humanos tem um componente de “leis e normas” de caráter razoavelmente objetivo, mas, ao mesmo tempo, assenta-se sobre relações interpessoais, que, em qualquer caso (e não apenas se e quando se está numa organização), se baseiam em sensações e percepções. Em qualquer circunstância é difícil aceitar o grau emocional contido nas relações e reações humanas.

Isso se torna particularmente delicado quando se discute gestão, diante do conteúdo de conhecimento (mesmo que não científico) atribuído a essa área. Nos anos 90, o conceito de “inteligência emocional” busca fornecer conteúdo de conhecimento ao que antigamente se chamava pejorativamente de “emocional” (FISCHER, 1998).

Diante de uma visão mais recente, as pessoas na organização passam a ser consideradas, ao menos nos discursos das organizações, como parte do bem mais importante e inimitável, vistas como alavancagem financeira e recurso estratégico. Nesse sentido, vê-se um esforço na adoção de novas práticas na área de Recursos Humanos (RH).

Ainda sobre a importância das pessoas na organização, vale salientar que “as pessoas deixaram de ser o desafio para se tornar a vantagem competitiva das organizações que sabem como lidar com elas.” Sendo assim, elas deixaram de ser o recurso organizacional mais importante para se tornar o parceiro principal do negócio (CLEMASCO; RAMOS, 2008, p. 28).

Utilizada como diferencial estratégico a antiga Administração de Recursos Humanos é atualmente denominada Gestão de Pessoas. São elas, as pessoas, que contribuem para o sucesso de toda e qualquer organização, seja em maior ou menor nível de desempenho humano.

A partir desse entendimento, desenvolvem-se várias formas de gerir e organizar esse tipo de desempenho. Mais conhecido como Gestão de Pessoas, esse novo modelo é influenciado por fatores externos e internos da organização, visando à articulação de alguns conceitos chave que determinam sua forma de operação e a maneira pela qual direcionam suas relações organizacionais na empresa.

Nesse sentido, de acordo com Clemasco e Ramos (2008), tem-se:

O fator que realmente constitui a dinâmica das organizações - sejam privadas ou públicas, industriais ou prestadoras de serviços, lucrativas ou não lucrativas, grandes ou pequenas - são as pessoas. São elas as portadoras da inteligência que vivifica e norteia qualquer organização. A qualidade dos funcionários de uma organização, seus conhecimentos e habilidades, seu entusiasmo e satisfação com seus cargos, seu senso de iniciativa para gerar riqueza, tudo isso tem um forte impacto na produtividade da organização, no nível de serviços ao cliente, reputação e competitividade (CLEMASCO; RAMOS, 2008, p. 37).

Entretanto, alguns autores têm defendido a necessidade de abordar o estudo sobre Gestão de Pessoas de maneira alternativa, tendo em vista a influência de outros fatores que podem ter grande impacto sobre o processo decisório da Gestão de Pessoas. Dentre os principais, como apontam Boselie *et. al.* (2004 *apud* LACOMBE, 2006), estão os agentes governamentais, os sindicatos, as consultorias e associações profissionais, os acionistas, prêmios e certificações, como as melhores empresas para se trabalhar e as ISO 9000 e 14000, como fatores expressivos.

Nesse sentido, os referidos fatores têm grande influência na criação de novas políticas e práticas sobre a Gestão de Pessoas, delimitando assim a efetividade do processo de planejamento estratégico, pois na literatura nacional, são escassos os trabalhos que se preocupam com a amplitude do impacto desses fatores, para a manutenção das diretrizes relacionadas às práticas e políticas de Gestão de Pessoas.

No que concerne à evolução de recursos humanos, Fischer (1998) acentua que ela perpassa por diferentes formas de políticas e relações de trabalho, delimitando as características assumidas pelo departamento e suas concepções. Com a finalidade de contextualizar essas políticas, faz-se necessário um estudo histórico sobre a evolução apresentada por este campo do conhecimento ao longo do tempo.

Barbosa e Bitencourt (2005) propõem a evolução do RH por meio de três vertentes: comportamental, ferramental e reflexivo-crítica. Esta análise oferece uma visão panorâmica sobre a evolução dos recursos humanos ao longo do tempo, permitindo a compreensão dos fenômenos da área.

Inicialmente, a atividade de recursos humanos foi concebida de maneira a manter e controlar as atividades referentes ao departamento pessoal, assim sendo, sua função era meramente racional, na qual os trabalhadores eram vistos como fatores de produção. Posteriormente, há uma mudança da forma como o trabalhador é valorizado, na qual o RH passa a atuar no comportamento das pessoas, o setor de recursos humanos “deixaria de

concentrar-se exclusivamente na tarefa, nos custos e no resultado produtivo imediato, para atuar no comportamento das pessoas” (FISCHER, 1998, p. 101).

Na década de 1980 o caráter estratégico passa a ser adotado pelas empresas nos seus sistemas de gestão de pessoas, como afirma Fischer (1998) quando descreve que é imprescindível a vinculação da gestão de pessoas às estratégias da organização. Conforme essa vertente, o RH deve se adequar à nova realidade e adaptar-se às políticas empresariais e aos fatores ambientais. A partir de então, surge a consciência de que a organização corresponde tanto aos fatores externos quanto aos internos, ou seja, o planejamento a respeito das pessoas na organização deve estar aliado à estratégia corporativa das empresas.

Levando em consideração o processo de evolução, a gestão de recursos humanos ganha novos contornos, tornando-se de extrema importância para as empresas, nas quais o discurso sobre a área é introduzido nos debates quanto à competitividade e à contribuição das pessoas nesse aspecto. De acordo com Fischer (1998, p. 113), “este será o elemento básico de orientação da Administração de Recursos Humanos enquanto vantagem competitiva, para levá-lo à prática as empresas devem transformar suas políticas, estratégias e procedimentos de gestão”.

2.4 GESTÃO DE PESSOAS NOS DIAS ATUAIS

Segundo Chiavenato (2004), estamos vivendo a era da informação e essa nova sociedade exige um novo perfil das organizações e de seus profissionais. O mundo agora é uma aldeia global onde as informações percorrem o planeta numa velocidade gigantesca. É preciso ser ágil e inovador para enfrentar as ameaças e oportunidades que o mercado lhes apresenta.

As mudanças refletem diretamente a rotatividade dentro das empresas que precisam constantemente rever cargos e funções para atender às mudanças no ambiente e na tecnologia. Na consciência de que são os clientes que dão sustentabilidade aos negócios e a vida da empresa, os produtos e serviços são cada vez mais direcionados às necessidades dos clientes que estão mais conscientes do seu poder e mais exigentes.

Com a demanda para respostas rápidas às mudanças no contexto organizacional, a Gestão de Pessoas de hoje vem para desenvolver uma nova postura na gestão de profissionais que sejam proativos, capazes de responder rapidamente e trazer soluções criativas, assumindo maiores responsabilidades, dotados de habilidades e conhecimentos para além das especialidades.

Para Chiavenato (2004) há uma diferença entre administrar apenas pessoas e administrar com as pessoas, conforme o autor, esta é a nova forma e concepção. Ele enfatiza que as pessoas são o recurso mais importante de qualquer organização, chamados por ele de um capital muito especial. Esta visão fortalece a impossibilidade de ser aceito, como forma de gestão pelas as organizações nos dias atuais, tratar as pessoas como simplesmente ‘recurso organizacional’.

Até pouco tempo atrás, a área de Recursos Humanos só era trabalhada em grandes empresas, pela necessidade em função do grande número de pessoas e pela maior disponibilidade de recursos para trabalhar a área. Nos dias atuais, a Gestão de Pessoas vem aos poucos se transformando em realidade nas micro e pequenas empresas, pois esta ficando claro para empreendedores desse tipo de negócio que o trabalho da área independe de porte.

A atuação da Gestão de Pessoas perpassa desde selecionar as pessoas certas até o desenvolvimento de programas de capacitação que possibilitem a aquisição das competências necessárias para que cada profissional, dentro de uma visão estratégica, possa contribuir da melhor maneira possível para a organização alcançar os seus objetivos.

Para tal, a Gestão de Pessoas está presente, desde a porta de entrada – o processo de recrutamento e seleção, buscando talentos, profissionais comprometidos com seu trabalho, que demonstrem paixão pelo que fazem. Após um recrutamento eficaz há o acompanhamento contínuo do desenvolvimento dos profissionais na empresa através de capacitações e integração à cultura da empresa (CHIAVENATO, 2004).

Lacombe e Tonelli (2001) registram que a atuação da Gestão de Pessoas não está restrita a área de Recursos Humanos, cada gerente de equipe é capacitado para atuar como gestor no desenvolvimento dos profissionais de sua equipe, visando uma atuação participativa, de maior autonomia, colaborativa nas decisões, facilitando a interação entre as equipes, aprendizagem contínua e maior conhecimento da empresa para participação em seus negócios.

Os autores mencionados acima assinalam que para se adaptar aos avanços das últimas décadas, as organizações estão buscando novas formas de gestão para melhoria de desempenho e alcance de resultados. Nesta perspectiva estratégica a Gestão de Pessoas deve definir a forma de trabalhar seus processos de acordo com o posicionamento da empresa, por exemplo:

Esta visão compreende elementos como os seguintes: a relação que a organização quer estabelecer com o empregado, se limitada a recompensar desempenho ou se baseada na troca de comprometimento por qualidade do trabalho a ser realizado; o

grau de participação que se pretende dos empregados; a ênfase dada ao recrutamento, se interno ou externo, quando necessário; por fim, se o desempenho será baseado e avaliado de forma individual, ou em equipes, ou, ainda, alguma mistura entre os dois. É esta visão que vai definir, em princípio, como os subsistemas serão administrados. (LACOMBE; TONELLI, 2001, p. 159).

Nesse sentido, está cada vez mais claro que para atingir a missão institucional e atender as necessidades dos clientes, há necessidade de investimento nas pessoas, identificando, aproveitando e desenvolvendo o capital intelectual e humano.

2.5 COMPETÊNCIAS

Segundo Fleury e Fleury (2001), competência significa um saber agir de forma responsável que está ligado a: mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades, capazes de agregar valor econômico à organização, bem como valor social ao indivíduo.

A principal contribuição no conceito definido está em destacar que a competência só existirá efetivamente no momento em que agregar algum valor econômico à organização e valor social ao indivíduo. A competência é considerada por alguns pesquisadores da administração, como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias para que o colaborador desenvolva suas atribuições e responsabilidades.

Nos anos 80 a temática da competência passou a ganhar mais espaço e importância nas organizações. Zarifian (2001) elaborou um conceito de competência interligado com o conceito de qualificação, citando a capacidade da pessoa em assumir iniciativas, ser proativo, ser capaz de compreender e dominar novas situações no trabalho, ser responsável e ser reconhecida por isso.

A competência profissional é uma combinação de conhecimentos, de saber fazer, de experiências e comportamentos que exerce em um contexto preciso. Ela é constatada quando de sua utilização em situação profissional, a partir da qual é passível de validação. Compete então à empresa identificá-la, avaliá-la, validá-la e fazê-la evoluir (ZARIFIAN, 2001, p.66).

É interessante também analisar esse conceito sobre outras perspectivas, como a definição de competências de Scott B. Parry trazida no livro do Rogério Leme, *Gestão por Competências no Setor Público*:

Um agrupamento de conhecimentos, habilidades e atitudes correlacionadas, que afeta parte considerável da atividade de alguém, que se relaciona com seu desempenho, que pode ser medido segundo padrões preestabelecidos, e que pode ser melhorado por meio de treinamento e desenvolvimento. (LEME, 2011, p. 3).

Sob a ótica de Leme (2011) competência é o conjunto de Conhecimentos, Habilidades e Atitudes, que formam o CHA. O C é o Conhecimento, é o saber, é o que aprendemos em nossa formação acadêmica, na vida, experiência profissional e livros. Porém nem sempre utilizamos tudo o que sabemos. O H é a Habilidade, é o saber fazer, é o que colocamos em prática no nosso dia-a-dia dos conhecimentos que adquirimos. O A é a Atitude, é o querer fazer, é o querer colocar em prática nossa habilidade sobre o conhecimento que temos.

Competência é uma compreensão prática de contextos, baseando-se em conhecimentos adquiridos e os transformando ao ponto 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 (ZARIFIAN, 2001).

De acordo com Fleury e Fleury (2001), competência é a integração da formação educacional com a capacidade de resolver questões. Desse modo, para o autor, ser competente é saber propor soluções para problemas novos tomando por base à formação educacional e a experiência de vida e profissional da pessoa.

Segundo os autores supracitados, existem três formas de competência, cita-se: 1. Competência para o negócio: abrange a compreensão do negócio, objetivos a serem alcançados no mercado e o conhecimento do cliente, competidores, etc., além do conhecimento do quadro político e social no qual o negócio está inserido; 2. Competência social: diz respeito à capacidade de diálogo, negociação, mobilização para mudança, sensibilidade cultural e trabalho em pequenos grupos, nos quais a organização é dividida; 3. Competência técnica: são os conhecimentos específicos para o desempenho de uma determinada função, finanças, desenho técnico, etc.

Fleury e Fleury (2001) inferem que nas organizações mais modernas podem ser encontradas as seguintes práticas de gerenciamento de pessoal embasadas no conceito de competência: a busca de pessoas com alto nível educacional para que estas tenham as competências necessárias às estratégias do negócio; o desenvolvimento, por meio de práticas diversas, das competências essenciais e a demanda por pessoas preocupadas com o auto desenvolvimento e novos tipos de remuneração – participação nos resultados, remuneração variável – tomando como base as competências desenvolvidas e a ligação da remuneração com os instrumentos de avaliação do desempenho.

Os autores ainda citam fatores que possibilitam apreender como as empresas vêm gerenciando seus colaboradores tomando por base o critério da competência: importância dada às pessoas para o êxito das estratégias do negócio, refletida na posição da primeira

pessoa responsável pelo RH na estrutura hierárquica; e o fato da empresa possuir suas políticas de RH documentadas e atualizadas; políticas adotadas para atrair, reter e desenvolver as pessoas necessárias para o êxito das estratégias negociais, tais como: sistema de remuneração adotado, estratégia e participação, índice de rotatividade e a formação de competências em vários níveis – nível educacional dos funcionários, nível educacional das funções-chaves para a estratégia do negócio – e investimento em treinamento e desenvolvimento dos funcionários.

Para Fleury e Fleury (2001) os conhecimentos e desenvolvimento de competências são adquiridos através de processos proativos ou de processos reativos. Dentre os proativos citam-se a experimentação e a inovação. Dentre os reativos pode-se apontar a resolução sistemática de problemas, experiências realizadas por outros, contratação de pessoas, etc.

A disseminação, para Fleury e Fleury (2001), acontece pelos seguintes processos: 1. Comunicação e circulação de conhecimentos: informações precisam circular rápida e eficientemente pela organização; 2. Treinamento: forma mais utilizada no processo de aprendizagem e disseminação de competências; 3. Rotação de pessoas: por setores, a fim de compreender o papel das diferentes áreas no sistema produtivo; 4. Trabalho em equipes diversas: processo de interação com pessoas de diferentes origens culturais, formação, experiência profissional que propicia a disseminação de ideias.

Fleury e Fleury (2001) consideram que em um contexto de globalização o que garante a sustentabilidade das organizações é a aquisição de tecnologia e o desenvolvimento da competência organizacional. Em seu turno, Prahalad e Hamel (1995) utilizam o termo denominado de competência essencial para identificar as capacidades organizacionais que qualificam as empresas para alcançar vantagem competitiva frente aos concorrentes.

Hamel e Prahalad (1995, p. 233) registram que “uma competência é um conjunto de habilidades e tecnologias, e não uma única habilidade ou tecnologia isolada”. Sendo assim, pode-se considerar que para os autores acima a busca pela competência ocorre em quatro estágios: desenvolvimento e acesso às habilidades e tecnologias; competição pela síntese de competências; competição pela fatia do produto essencial da organização; e, competição pela fatia do produto final.

As organizações possuem um conjunto de competências que lhes são inatas, derivadas de sua criação e desenvolvimento com o passar do tempo, podendo ser definidas como características de seu patrimônio de conhecimento, que lhes propiciam vantagens competitivas na conjuntura na qual se inserem. Sob esse contexto estão as pessoas que possuem um conjunto de competências que podem ou não estar sendo aproveitadas pela

organização, esse tipo de competência pode ser definida como sendo a capacidade do colaborador de agregar valor ao patrimônio de conhecimento da organização.

Competência é um modo de descrever o quanto uma organização desempenha as atividades necessárias ao seu sucesso com eficácia. Com isso, uma organização tem uma função ou uma atividade de alta competência se superar muitos de seus concorrentes em fator competitivo que o cliente valorize.

As competências devem ser compreendidas como variáveis e não como atributos: não são como algo que as organizações tenham ou não tenham, mas algo que realizam em determinado nível. Esse grau pode ser mensurado pela concorrência: se a atividade é realizada em nível inferior para a maioria dos concorrentes, é de baixa competência. Se for desempenhada em grau superior, trata-se de atividade de alta competência.

Segundo Zarifian (2001) a competência é a forma de inteligência prática para lidar com as situações, esta inteligência se apóia sobre os conhecimentos adquiridos e os transformam, aumentando a complexidade das situações. A abordagem apontada como sendo mais utilizada e aceita no âmbito acadêmico e no empresarial é a que divide o conceito de competência em três dimensões: conhecimento, habilidades e atitudes.

Neste ponto, destaca-se que a avaliação de desempenho está ligada de forma direta a competência do colaborador, pois é através de tal ferramenta que se orientam as experiências de aprendizagem num sentido positivo, reforçando-as com atividades planejadas, a fim de que os indivíduos, em todos os níveis da empresa, possam desenvolver mais rapidamente seus conhecimentos, atitudes e habilidades.

2.6 GESTÃO POR COMPETÊNCIA NA ESFERA PÚBLICA

Uma vez explanado o conceito de competência, passa-se à análise da gestão de pessoas por competências, assim definida por Rogério Leme: “Gestão por Competências é o processo de conduzir os colaboradores para atingirem as metas e os objetivos da organização através de suas competências técnicas e comportamentais” (LEME, 2005, p. 1).

A gestão por competências é um tema que vem sendo discutido de forma intensa nos dias atuais. Entretanto, no serviço público ela ainda aparece de modo incipiente em virtude de aspectos distintos daqueles apresentados na iniciativa privada como, por exemplo, a cultura do funcionalismo público (que em decorrência de avaliações passadas desconfiguradas, muitas vezes, dificultam a introdução e aceitação de um novo modelo de gestão) e a proteção

gerada pela estabilidade que, de certa forma, garante a continuidade no cargo para aqueles servidores que apresentam um desempenho insatisfatório (LEME, 2011).

Na administração pública brasileira, a gestão por competências criou corpo, como objeto de estudo e implantação nas organizações, a partir da edição do Decreto nº. 5.707, de 23 de fevereiro de 2006, que institui a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal e imprimiu novas diretrizes, principalmente, no que se refere ao desenvolvimento permanente e à adequação das competências requeridas dos servidores aos objetivos das instituições. Tal modelo já vem sendo adotado com certo avanço por algumas instituições públicas federais como, por exemplo, bancos, agências reguladoras e tribunais, e em algumas outras o conceito vem sendo implementado de maneira muito incipiente.

Porém, é importante destacar que as mudanças relacionadas à necessidade de um Estado mais eficiente, no que diz respeito aos serviços públicos postos à disposição da população, foram fortemente impactadas com o advento do Plano Diretor de Reforma do Aparelho do Estado, em meados dos anos 90, no governo do então presidente Fernando Henrique Cardoso, que tinha como mentor o ministro Luiz Carlos Bresser Pereira.

Esse plano teve como principal objetivo a reorganização da estrutura do aparelho governamental em busca de um modelo de administração pautado em princípios gerenciais, com base em conceitos atuais de administração e eficiência, voltada para o controle dos resultados e descentralizada para poder chegar ao cidadão, que, numa sociedade democrática, é quem dá legitimidade às instituições e que, portanto, se torna “cliente privilegiado” dos serviços prestados pelo Estado.

Nesse sentido, não há como se falar em administração pública eficiente sem passar pela gestão dos servidores públicos, uma vez que às pessoas é atribuído todo o movimento e dinamismo das organizações, sejam elas públicas ou privadas.

Outra norma que oficializa a implantação da gestão de pessoas por competências é a Resolução nº. 111/2010 do Conselho Nacional de Justiça – CNJ, que criou o Centro de Formação e Aperfeiçoamento de Servidores do Poder Judiciário – CEAJud, enumerando como uma de suas atribuições: fomentar a gestão por competências e a gestão do conhecimento.

Leme (2011) no *Livro Gestão por Competências no Setor Público*, cita um exemplo de implantação desse tipo de gestão, o caso do Tribunal Regional do Trabalho da 8ª Região, com jurisdição nos estados do Pará e Amapá. O processo de conversão para o sistema de gestão de pessoas por competências nesse TRT ocorreu por etapas: no ano de 2007 teve a aprovação do primeiro planejamento estratégico; no ano seguinte, foi aprovada a Política de Desenvolvi-

mento de Recursos Humanos da Justiça do Trabalho da 8ª Região, para depois nascer o Sistema de Gestão por Competências, no qual o TRT 8ª Região desenvolveu um projeto-piloto para mapear e avaliar os perfis profissionais dos ocupantes de cargos de natureza gerencial, projeto este que ficou com o 2º lugar na categoria “Gestão por Competências” do Prêmio Nacional de Educação Corporativa do Judiciário, promovido pelo Fórum Brasileiro de Educação Corporativa (FECJUS).

O modelo de gestão de pessoas por competências está sendo cada vez mais aplicado em empresas privadas e órgãos públicos no cenário nacional, pelos inúmeros benefícios trazidos após a sua implantação, dos quais podemos citar: o alinhamento dos objetivos e das metas da organização e dos colaboradores; a potencialização do desempenho da equipe; a identificação e entendimento dos *gaps* (lacunas) de competência de cada membro da equipe; bem como, por consequência, um melhor investimento dos recursos de capacitação.

A implantação da gestão de pessoas por competências deve passar por diversas etapas, as quais Rogério Leme (2005) define como sendo seis, da seguinte forma: 1. Sensibilização. 2. Definição das Competências Organizacionais. 3. Definição das Competências de cada Função. 4. Identificação das Competências dos Colaboradores. 5. Desenvolvimento dos Colaboradores. 6. Acompanhamento da Evolução/Gestão por Competências.

Dutra (2002) apresenta algumas premissas para a adoção da gestão por competências que auxiliam na reflexão das dificuldades de implantação do modelo na administração pública: a) foco no desenvolvimento ao invés do controle; b) abordagem baseada no processo em vez de uma abordagem baseada nos instrumentos; c) interesse conciliado em detrimento ao interesse da organização; d) foco no modelo integrado e estratégico em vez de no modelo construído por partes desarticuladas entre si.

Para melhor compreensão do tema, a Figura 1 demonstra a situação organizacional sem uma política de gestão de pessoas por competência devidamente implementada:

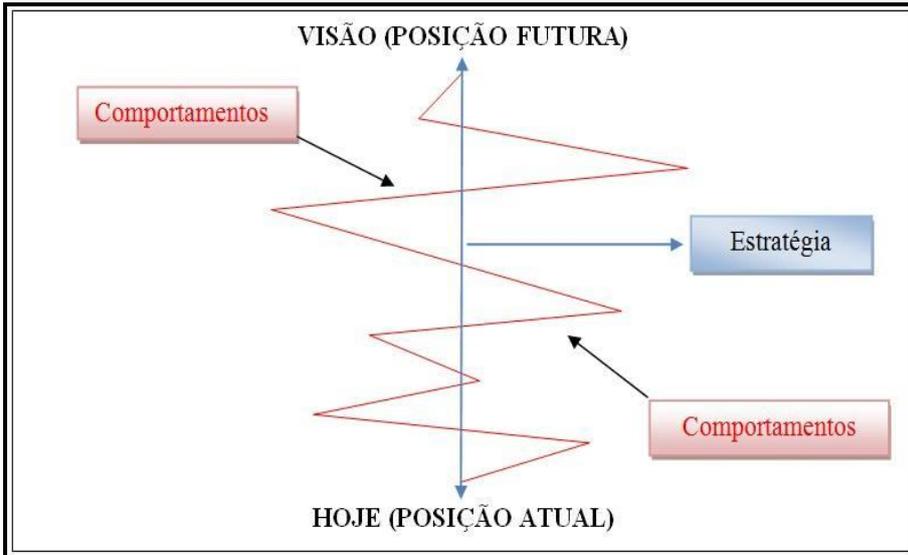


Figura 1: Gestão de Pessoas sem Foco em Competências.
 Fonte: Adaptado de Leme (2006).

Da figura acima, pode-se observar que existe uma estratégia instituída, com posicionamento atual e futuro, porém pela falta de uma política que possa conduzir as pessoas na busca da visão pretendida, por meio das suas competências individuais (técnicas e comportamentais), os comportamentos estão totalmente desalinhados da linha estratégica, o que ocasiona desvio no caminho do sucesso organizacional.

Numa situação contrária, a figura 2 evidencia a situação organizacional com uma política de gestão de pessoas, baseada em competências, devidamente instituída:

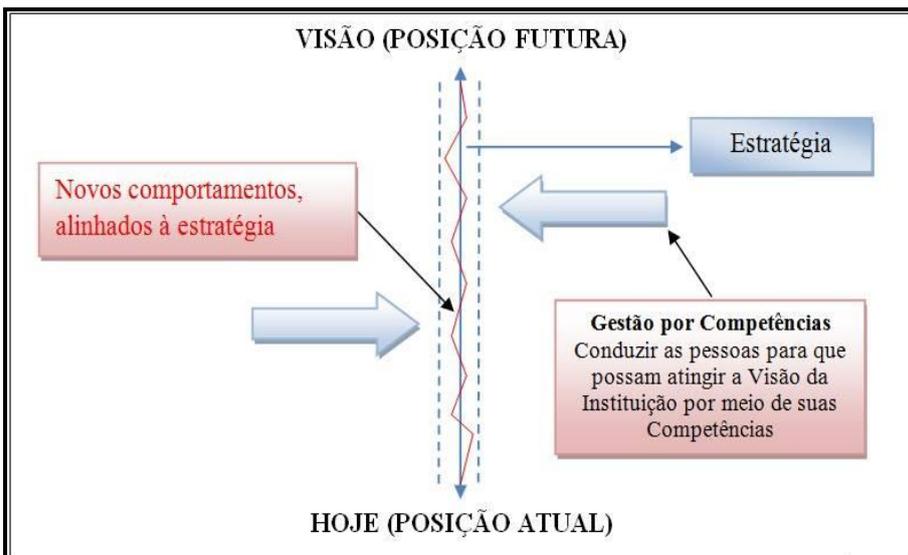


Figura 2: Gestão de Pessoas com Foco em Competências.
 Fonte: Adaptado de Leme (2006).

Pode-se observar como a gestão por competência possibilita o alinhamento dos comportamentos individuais à estratégia definida pela organização, interconectando objetivos individuais aos objetivos organizacionais. Isso, aliado a outros diversos fatores, como por exemplo, a implantação de um sistema de avaliação dos desempenhos, maximiza o poder da eficiência e do desenvolvimento organizacional.

2.7 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO – Conceitos e Definições

O termo “avaliar” é entendido como “exercício da análise e do julgamento sobre qualquer situação” (CATELLI, 1999, p. 188), diante de expectativas preestabelecidas. Avaliação é a ação de atribuir valor, tanto no sentido qualitativo, quanto no sentido quantitativo.

A avaliação de desempenho foi originalmente criada para mensurar o desempenho do funcionário no trabalho por meio de uma avaliação sistemática, com o objetivo de fornecer a estes, informações a respeito de seu desempenho de forma que pudessem aperfeiçoá-lo em prol de si mesmos e da empresa. A partir da avaliação, a organização obtém dados referentes ao desempenho da empresa, o avaliador recebe como resultado um melhor desempenho da equipe, e o avaliado tem a oportunidade de compreender melhor os requisitos de desempenho, motivando-o a buscar melhorias (THOMAZ, 2007).

Segundo Chiavenato (2004, p. 85) “a avaliação é uma sistemática apreciação do desempenho do indivíduo no cargo e de seu potencial de desenvolvimento”. Sendo assim, toda avaliação é um processo para julgar ou estimar o valor, a excelência e as qualidades de uma pessoa, podendo ser entendida como um processo pelo qual as organizações avaliam o desempenho do empregado no cargo.

A avaliação de desempenho na administração pública é utilizada com a finalidade de aprovação em estágio probatório, progressão funcional, promoção e pagamento das gratificações por desempenho. Sua base legal está prevista na Constituição Federal de 1988 e na lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, que dispõe sobre o Regime Jurídico dos Servidores Públicos Civis da União, das Autarquias e das Fundações Públicas Federais, bem como nos dispositivos legais específicos estabelecidos nos Planos de Cargos, Carreiras e Remuneração dos servidores.

As avaliações mostram aos empregados onde eles estão deficientes, tornam as decisões a respeito da remuneração, colocação, treinamento, desenvolvimento e orientação de carreira mais efetivas, servem como controle de qualidade do desempenho do empregado e da

área de pessoal como um todo. Sem um sistema efetivo de avaliação, as decisões relacionadas aos empregados tornam-se sujeitas a erro, uma vez que não se baseiam em critérios predefinidos.

A avaliação de desempenho tem como principal objetivo servir de instrumento capaz de proporcionar uma gestão eficaz dos desempenhos humanos, mas depende de uma série de fatores como: bases informativas; variáveis consideradas; critérios, conceitos e princípios adotados, entre outros. Um dos principais fatores que influencia na avaliação são os objetivos e as metas da empresa, pois os mesmos tornam-se requisitos para o exercício do controle, que interage com as fases de planejamento e execução das atividades (CATELLI, 1999).

Uma organização não pode ter um sistema qualquer de avaliação de desempenho. A avaliação deve criar um meio de aferir com exatidão o desempenho do cargo de um indivíduo e para que isso aconteça é necessário fazer a avaliação relacionada ao cargo ser prática e ter padrões, usando medidas confiáveis. Relacionado ao cargo, significa que o sistema avalia comportamentos críticos que constituem sucesso no cargo.

Se a avaliação não for relacionada ao cargo é inválida e provavelmente não confiável. Sem validade e confiabilidade, o sistema pode se diferenciar. Mesmo quando não ocorre distinção, as avaliações são inexatas e inúteis quando não se relacionam ao cargo. Torna-se importante a avaliação de desempenho para a empresa, porque a mesma necessita saber se os seus objetivos estão sendo alcançados, como também assegurar que os desempenhos individuais e da equipe estão produzindo os resultados esperados. Isso possibilitará o reconhecimento das contribuições dos empregados à empresa e auxiliará na promoção ao desenvolvimento das habilidades e da capacitação deles (LUCENA, 1992).

Contrapondo essa ideia de que a avaliação de desempenho tem que ser relacionada ao cargo, Rogério Leme, citando uma passagem de Dutra em seu livro *Avaliações de Desempenho com Foco em Competência*, destaca “a falência dos cargos como elemento de identificação da contribuição das pessoas para a organização, ou seja, a descrição tradicional do cargo. Esse é o principal motivo das distorções na análise e interpretação da realidade organizacional” (LEME, 2012, p. 9).

Conforme Werther e Davis (1983, p. 289):

A avaliação de desempenho é uma atividade crítica da administração de pessoal. Sua meta é proporcionar um quadro exato do desempenho passado e futuro do empregado. Muitas pessoas têm uma ideia favorável a respeito da avaliação de desempenho e acham que todo indivíduo deve saber como está se desenvolvendo em seu cargo, por outro lado são extremamente raros os gerentes que empregam o programa de avaliação de desempenho por sua própria iniciativa, em alguns casos só

fazem sob cobrança, mesmo sabendo que o sistema visa melhorar o desempenho dos subordinados e que a avaliação do desempenho não é um fim em si mesma, mas um instrumento, um meio, uma ferramenta para melhorar os resultados dos recursos humanos da organização.

Para Santos (2008), muito embora os mecanismos de avaliação de desempenho existam em todas as carreiras da administração federal direta, os instrumentos utilizados são aparentemente teóricos. Na prática, as promoções são automáticas e se dão por tempo de exercício na classe. A avaliação de desempenho nunca foi usada como instrumento de crescimento e melhoria no serviço público. As primeiras diretrizes para aplicação de avaliação de desempenho na administração pública brasileira sugeriram com a Lei nº. 284/1936. Desde então os sistema de avaliação de desempenho basearam-se na meritocracia como critério absoluto e condicionando a progressão funcional a um bom desempenho.

A avaliação do desempenho é uma apreciação sistemática do desempenho de cada colaborador, em função das tarefas que desempenha, das metas e resultados a serem alcançados e do seu potencial de desenvolvimento. É um processo que serve para julgar ou sistematizar o valor, a excelência e as qualidades de uma pessoa, sobretudo, qual é a sua contribuição para a organização.

Sendo assim, tal ferramenta constitui-se em um meio de localizar problemas de gerência e supervisão, de integração das pessoas à organização, de adequação da pessoa ao cargo, de localização de possíveis discrepâncias ou carências de treinamento e, conseqüentemente, estabelecer os meios e programas para neutralizar ou eliminar as divergências ocorridas para estar revelando uma melhoria de qualidade do trabalho e de vida dentro das organizações.

2.7.1 Principais Métodos Tradicionais de Avaliação de Desempenho

De acordo com Chiavenato (2004), há vários métodos de avaliação de desempenho e cada um apresenta vantagens e desvantagens e relativa adequação aos cargos e situações. A escolha do método utilizado no processo de avaliação influencia diretamente no resultado final e, por isso, é necessário escolher e adaptar um método mais apropriado à realidade de cada organização.

Os principais métodos tradicionais de avaliação de desempenho são: Método das Escalas Gráficas; Método da Escolha Forçada; Método de Pesquisa de Campo; Método dos Incidentes Críticos e Método da Auto-Avaliação.

O Método das Escalas Gráficas é o método mais utilizado, divulgado e simples. Sua aplicação requer cuidados, a fim de neutralizar a subjetividade e o julgamento do avaliador, que podem provocar interferências nos resultados. Esse método avalia o desempenho das pessoas por meio de fatores de avaliação previamente definidos e graduados. Consiste num formulário de dupla entrada, no qual as linhas representam os fatores que estão sendo avaliados e as colunas os graus de avaliação (CHIAVENATO, 2004).

Conforme o autor supracitado as principais vantagens do Método das Escalas Gráficas são: é um método de aplicação e compreensão simples; permite uma visão das características de desempenho mais realçadas pela empresa e a situação de cada empregado diante delas; proporciona pouco trabalho para o avaliador no registro da avaliação, simplificando-o; possibilita a comparação dos resultados de vários funcionários. Como desvantagens do Método das Escalas Gráficas, pode-se citar: avalia apenas o desempenho passado; não permite flexibilidade ao avaliador; sujeito a distorções e interferências pessoais dos avaliadores; necessita de procedimentos matemáticos e estatísticos para corrigir distorções e influência pessoal dos avaliadores.

Para Gil (2001), o Método das Escalas Gráficas consiste em um formulário de dupla entrada, no qual as linhas representam os fatores a serem avaliados e, as colunas, os graus de avaliação, os quais indicam o quão satisfatório é o desempenho do avaliado.

Segundo Pontes (2005), caracteriza-se como um método que permite a avaliação do desempenho das pessoas por meio de características ou fatores previamente estabelecidos, prevendo variações de ruim a excepcional.

Os autores concordam ao afirmarem que a escala gráfica é o método mais utilizado nas empresas brasileiras, pois proporciona resultados confiáveis devido à facilidade de entendimento e simplicidade, não exigindo treinamento intenso dos avaliadores. É um método avaliativo que utiliza um formulário de entrada dupla (dois eixos) e avalia o desempenho passado das pessoas por meio de fatores de avaliação previamente definidos, proporcionando fácil retroação de dados ao avaliado. Um dos motivos para o seu sucesso, já que é utilizada na maioria das organizações, está relacionado ao fato de ser simples e de fácil planejamento e construção. É um método que também evita muitos erros comuns de avaliação por causa da sua facilidade de compreensão e utilização, embora propicie a superficialidade e subjetividades na avaliação e, como consequência, a produção do efeito halo (generalização).

Apesar de apresentar limitação dos fatores de avaliação, por funcionar como um sistema fechado, pecando pela categorização e homogeneização das características individuais, permite a visão global do resultado dos avaliados.

Outro método avaliativo, conforme Chiavenato (2004), é o Método da Escolha Forçada. Esse método consiste em avaliar o desempenho das pessoas por intermédio de frases descritivas com alternativas de tipos de desempenho individual. Em cada bloco, composto de duas, quatro ou mais frases, o avaliador deve escolher forçadamente apenas uma ou duas que mais se aplicam ao desempenho do indivíduo avaliado. Daí a denominação “escolha forçada”. As vantagens do Método da Escolha Forçada são: proporciona resultados mais confiáveis e isentos de influências subjetivas e pessoais do avaliador, pois elimina o efeito da generalização (efeito halo); é um método de aplicação simples; não exige preparo prévio dos avaliadores. Por sua vez, as desvantagens do Método da Escolha Forçada seriam: a elaboração e montagem são complexas, exigindo um planejamento cuidadoso e demorado; deixa o avaliador sem noção do resultado da avaliação que faz a respeito de seus subordinados; não provoca retroação de dados, nem permite comparações; é uma técnica pouco conclusiva a respeito dos resultados.

O Método de Pesquisa de Campo é um método de avaliação mais amplo que permite, além de um diagnóstico do desempenho do empregado, a possibilidade de planejar com o supervisor imediato seu desenvolvimento no cargo e na organização. É tido como o mais completo e sistemático método de avaliação, já que conduz a um entrosamento com treinamento, planos de carreira e outras áreas de recursos humanos (CHIAVENATO, 2004).

A avaliação é feita por um supervisor imediato com a assessoria de um especialista que percorre todas as áreas da empresa, sendo que o especialista em avaliação de desempenho faz uma entrevista de avaliação com cada gerente, obedecendo ao seguinte roteiro:

- a) **Avaliação inicial** – é avaliado por uma das três alternativas: desempenho mais que satisfatório; desempenho satisfatório; desempenho menos que satisfatório.
- b) **Suplementar** – cada funcionário passa a ser avaliado com profundidade, por meio de perguntas do especialista ao gerente, tais como: que motivos justificam esse desempenho? Quais foram os resultados? Qual o plano de ação que recomenda para o funcionário?
- c) **Planejamento** – é o planejamento de providências direcionadas para melhora do desempenho como: recomendações sobre treinamento, promoção ou transferências de cargo; aconselhamento e manutenção no cargo atual.
- d) **Acompanhamento** – trata-se de uma verificação do desempenho de cada funcionário. O método de pesquisa de campo exige duas etapas preliminares, que são: análise de estrutura de cargos e análise das aptidões e qualificações profissionais necessárias (CHIAVENATO, 2004, p. 152, grifo nosso).

As principais vantagens do Método de Pesquisa de Campo são: envolve responsabilidade de linha (o gerente avalia) e função de *staff* (o RH assessora) na avaliação do desempenho; proporcionar um relacionamento proveitoso com o especialista em avaliação;

permitir um planejamento de ação capaz de remover os obstáculos e proporcionar melhoria do desempenho para o futuro; é um dos métodos mais complexos de avaliação do desempenho. Em seu turno, as desvantagens do Método de Pesquisa de Campo são: pequena participação do avaliado, tanto na avaliação como nas providências; custo operacional elevado, pela atuação de um especialista em avaliação; morosidade no processamento.

De acordo com Chiavenato (2004), o Método dos Incidentes Críticos trata-se de uma técnica por meio da qual o gerente observa e registra os fatos excepcionalmente positivos e negativos do desempenho de seus subordinados. As exceções positivas devem ser realçadas e mais utilizadas, enquanto as exceções negativas devem ser corrigidas ou eliminadas.

Este método não exige planejamento e montagem prévios. Sua aplicação pode ser dividida em três fases: observação do comportamento dos subordinados; registro dos fatos significativos; e, pesquisa de atitude e de comportamento.

Na fase de observação do comportamento dos subordinados, o superior imediato acompanha e observa cuidadosamente o comportamento de seus subordinados no desempenho das suas tarefas. Na segunda fase, ou seja, na de registro dos fatos significativos, o superior imediato anota e registra os fatos significativos e relevantes do comportamento do subordinado, ou seja, os incidentes críticos, que poderão referir-se ao desempenho altamente negativo (que provocou fracasso) ou altamente positivo (que provocou sucesso). Os incidentes críticos positivos são anotados no lado esquerdo do formulário de avaliação, enquanto os incidentes críticos negativos são anotados no lado direito. Na última fase, pesquisa de atitude e de comportamento, que é desenvolvida em intervalos regulares de tempo, mediante entrevistas entre o superior imediato e o empregado avaliado, o superior observa e anota juntamente com o empregado as observações, os fatos e as mudanças a seu respeito. As principais vantagens do Método dos Incidentes Críticos são: avalia o desempenho excepcionalmente bom e excepcionalmente ruim; enfatiza os aspectos excepcionais do desempenho, as exceções positivas devem ser realçadas e melhor aplicadas, enquanto que as exceções negativas devem ser eliminadas ou corrigidas. Como desvantagem do método, cita-se: peca por fixar-se em poucos aspectos de desempenho, daí sua tendenciosidade e parcialidade.

O Método da Auto-Avaliação é o meio pelo qual o próprio empregado faz uma análise, sob o ponto de vista das suas próprias características de desempenho. Pode utilizar sistemas variados baseados nos diversos métodos de avaliação de desempenho já descritos.

Rabaglio (2006), afirma que a auto-avaliação consiste na participação ativa do colaborador, podendo ele mesmo fazer um julgamento a respeito de seu desempenho. Após

emitir seu parecer, o colaborador participa de uma entrevista com o líder imediato para que façam comparações, comparem suas escalas de valores e estabeleçam metas de aperfeiçoamento e desenvolvimento.

A autora afirma que este método possui como benefícios: possibilidade de esclarecimento e entendimento entre as partes; correção de possíveis distorções; probabilidade de orientação por parte do avaliador, de fornecer *feedback* (retorno) e reforçar os pontos fortes do avaliado; dá ao avaliado a oportunidade de buscar esclarecimentos, fornecer sugestões e esclarecer pendências. Como malefícios, porém, a autora destaca que pode não ocorrer um consenso entre colaborador e líder, podendo ocasionar decepções e desencadear incompatibilidades, assim como o julgamento pode ser induzido ou manipulado pelo avaliado.

2.7.2 Propostas Contemporâneas de Avaliação de Desempenho

Nos últimos anos, o termo gestão do desempenho surge como conceito alternativo para as técnicas tradicionais de avaliação de desempenho. Numa concepção mais moderna, a avaliação de desempenho visa orientar e promover a integração dos sistemas de RH, tais como: recrutamento e seleção, T&D (Treinamento e Desenvolvimento), gestão de carreira e remuneração, com foco no futuro da organização.

Dentro desse contexto, as principais propostas contemporâneas de avaliação de desempenho são: Avaliação por Objetivos (APO), Avaliação 360 Graus e a Avaliação por Competências. Essas propostas consideram-se contemporâneas porque focam a gestão ao invés da simples avaliação.

A Administração por Objetivos (APO) surgiu como método de avaliação de controle sobre o desempenho de áreas e organizações em crescimento rápido. Inicialmente constituiu-se em um critério financeiro de avaliação e de controle (CHIAVENATO, 2004). Nesse método, o gestor e o colaborador negociam os objetivos a alcançar durante períodos de tempo. Os objetivos devem ser específicos, mensuráveis e estar alinhados aos objetivos da organização. Periodicamente, o gestor e o colaborador devem se reunir e discutir o nível de desempenho, podendo haver a renegociação dos objetivos.

O colaborador precisa estar motivado para apresentar planos, propor correções e sugerir novas ideias. Em contrapartida, o gestor deve comunicar o seu agrado ou desagrado perante os resultados alcançados e propor também correções (CHIAVENATO, 2004).

Para Pontes (2008), a avaliação de desempenho por objetivos é um método integrante da concepção da administração por objetivos e que procura o comprometimento das pessoas em relação aos objetivos organizacionais, por meio de um processo participativo, motivador e que torne o ambiente de trabalho mais agradável, comunicativo e produtivo.

Ainda segundo o autor, na prática a APO é um processo de administração através do qual o supervisor e o subordinado estabelecem metas e prioridades comuns à organização e ao indivíduo e delimita a área de responsabilidade de cada funcionário, em termos do resultado total da organização. Nesse sentido, os objetivos são definidos como alvos que os indivíduos e as organizações procuram alcançar em um determinado período, sendo eles hierarquizados e iniciados pelos objetivos estratégicos, e com base nestes, são definidos os departamentais e, após, os individuais.

No processo de avaliação deve-se elaborar o planejamento estratégico, ter acompanhamento diário do progresso, solução contínua dos problemas, análise dos resultados alcançados e elaboração das propostas futuras – Ciclo PDCA (Planejar – *Plan*; Executar – *Do*; Verificar – *Check*; e, Agir – *Act*).

Na APO, o papel do líder é fundamental, pois ele se encarrega de verificar continuamente o progresso para o cumprimento dos objetivos, devendo orientar, aconselhar ou mesmo reformular o planejamento junto com o funcionário (PONTES, 2008).

A Avaliação 360 Graus refere-se ao contexto que envolve as pessoas. Trata-se de uma avaliação que é feita de modo circular por todos os elementos que mantêm de alguma forma interação com o avaliado. Assim, participam da avaliação o superior, os colegas e pares, os subordinados, os clientes internos e externos, os fornecedores e todas as pessoas que giram em torno do avaliado. É uma forma mais rica de avaliação, pelo fato de produzir diferentes informações vindas de todos os lados. Proporciona condições para que o funcionário se adapte e se ajuste às várias e diferentes demandas que recebe no seu contexto de trabalho de diferentes parceiros. Nesse tipo de avaliação o avaliado fica na passarela sob os olhos de todos, o que não é fácil, ele pode tornar-se vulnerável se não for bem preparado ou não tiver a mente aberta e receptiva para esse tipo de avaliação ampla e envolvente (CHIAVENATO, 2004, p. 136).

Para Pontes (2005), o Método de Avaliação de 360 Graus objetiva a coleta de informações por diversas fontes, com o pressuposto de desenvolver as competências das pessoas. Os benefícios apontados pelo autor referem-se às oportunidades de avaliação, ou seja, de ser avaliado pelo líder, e também poder avaliá-lo. Esse método torna-se mais

confiável devido às diversas fontes de informações, o que permite uma maior compreensão e reflexão do avaliado acerca de seu comportamento na organização.

Insta registrar que neste tipo de proposta o profissional é avaliado em vários aspectos do seu desempenho e as informações são originadas de várias perspectivas do ambiente interno e externo da organização. Os avaliadores internos e externos devem ser pessoas que mantêm algum tipo de relacionamento com o avaliado e que, fundamentalmente, tenham informações sobre o seu desempenho.

A Avaliação por Competências será objeto de estudo do subitem 2.8.

2.7.3 Elementos Envolvidos nos Sistemas de Avaliação de Desempenho

Na construção de um sistema de avaliação de desempenho organizacional, vários elementos devem ser considerados como fundamentais e conceitualmente eles são definidos como elementos diretos e indiretos. Entende-se por elementos diretos aqueles que compõem a cadeia operacional da avaliação de desempenho e estão circunscritos na esfera imediata de realização do processo de obtenção e sistematização de informações, essenciais à materialização de todo o sistema.

Nesse contexto, pode-se citar: o avaliador (interno ou externo), o empregado avaliado, o grupo ou comissão de trabalho, o método escolhido para avaliar, a análise dos resultados e o tempo despendido no processo.

Por sua vez, os elementos indiretos são aqueles relacionados aos aspectos institucionais e valorativos do processo de gestão organizacional. São essenciais ao sistema, considerando que dão peso e sentido na interpretação e julgamento das informações fornecidas pelos elementos diretos da avaliação, tão necessários à tomada de decisões. Dentre eles, destacam-se: a estratégia da organização (missão, visão e valores), suas políticas e diretrizes, seus objetivos de curto e longo prazos, recompensa/remuneração, comunicação (*feedback*) e clientes.

Bergamini (1988, p. 143) afirma que:

Por avaliadores de desempenho entendem-se todas as pessoas que direta ou indiretamente possam estar envolvidas na atividade de detectar diferenças individuais de comportamento em situação de trabalho. Frequentemente, considera-se o supervisor direto como o único responsável pela avaliação do pessoal na empresa. Essa crença não tem apoio técnico e muito menos científico. Surgiu porque a maioria das empresas que se utilizavam da avaliação faziam do supervisor direto o único participante do processo. Isso aconteceu por muito tempo, sem que essas empresas se apercebessem dos inconvenientes desse tipo de avaliador exclusivo.

A responsabilidade da avaliação se distribui por toda uma equipe de pessoas, que abrange desde o próprio avaliado até aqueles que têm poder de decisão dentro da organização empresarial. Sejam quais forem os elementos que estejam envolvidos nos procedimentos de avaliação, deve-se antes de tudo ter em mente que são pessoas e, como tal, podem cometer determinados enganos, apesar de sua natural predisposição em desincumbir-se da melhor forma possível dessa responsabilidade que lhes foi atribuída. É normal e natural que, ao avaliar outra pessoa, uma série de variáveis possam aí interferir, distorcendo o retrato fiel da realidade que se pretende fazer.

Dentre os elementos envolvidos nos sistema de avaliação de desempenho, percebe-se que o elemento humano é extremamente importante, porém existe uma preocupação constante com os aspectos considerados estratégicos, que são as diretrizes demandadas pela alta direção, bem assim com os aspectos considerados operacionais, que dizem respeito às tarefas executadas no dia a dia pelos colaboradores. Essa relação entre o que é estratégico e o que é operacional parece ser imprescindível em um sistema de avaliação de desempenho, pois o grande desafio é conseguir o alinhamento dos objetivos individuais dos colaboradores com os objetivos globais da organização.

Além da consideração aplicada sobre os aspectos estratégicos, no sentido de traduzi-los em objetivos operacionais, é importante que um processo de comunicação possa fazer com que todos os envolvidos no processo – *os stakeholders* – saibam e entendam o que realmente está sendo perseguido, caso contrário pode ocorrer que uma boa estratégia seja fadada ao fracasso pela inexistência de um sistema de *feedback* (retorno) adequado.

2.8 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO POR COMPETÊNCIA

O surgimento de modelos de gestão baseados na noção de competência e, por conseguinte, sua incorporação ao ambiente organizacional, fez com que o termo competência adquirisse diferentes conotações, conforme relatam Brandão e Guimarães (2001). Nesse sentido, a avaliação por competência tem como propósito encontrar, desenvolver e mobilizar competências através de indicadores técnicos e comportamentais que fazem a empresa produzir harmonicamente e alcançar em tempo ideal os seus objetivos, por meio de um clima favorável de satisfação pessoal e grupal.

Dessa forma, a avaliação por competências fornece uma visão sistêmica do trabalhador e não somente sobre sua condição operacional. Por isso, com sua utilização torna-se possível uma gestão de pessoas que não visará somente o aperfeiçoamento do cargo do colaborador, mas o aperfeiçoamento do mesmo, enquanto pessoa.

Por sua vez, a Gestão por Competências influencia no comportamento das pessoas, por meio da definição de uma estratégia que visa balizar os comportamentos em conformidade com os objetivos organizacionais, necessários ao alcance da visão definida no planejamento estratégico. Frente a isso, o modelo de gestão estratégica de pessoas, baseada em competências, torna-se uma política de administração de recursos humanos e como tal, necessita de outros instrumentos capazes de possibilitar a sua efetiva implementação.

Assim, pode-se pensar na avaliação de desempenho por competências como um importante meio para identificar os potenciais dos servidores, melhorar o desempenho da equipe e a qualidade das relações dos colaboradores e superiores, além de servir de estímulo nos esforços para alcançar resultados positivos e satisfatórios para o indivíduo e a organização. A avaliação de desempenho por competências permite a extração e a mensuração da realidade, gerando argumentos e base científica dos caminhos para a remuneração justa, em relação ao significado do colaborador para a organização.

Esse sistema avaliativo verifica se os colaboradores têm ou não as competências para o cargo (ou função), e quanto destas possuem. O objetivo da avaliação é fazer uma mensuração de forma específica e sob medida das competências com padrões pré-estabelecidos (LEME, 2005).

Conforme o autor, a proposta da avaliação de desempenho por competências é identificar quais competências o avaliado possui, através da observação direcionada dos indicadores, cujo parâmetro naturalmente é a competência. Portanto, a avaliação de desempenho por competências tem foco definido.

O Gráfico 1 traz o panorama comparativo entre as competências que a função exige e as competências que o colaborador efetivamente entrega à organização. As lacunas ou espaços de competências são definidos como *gaps* de competência:

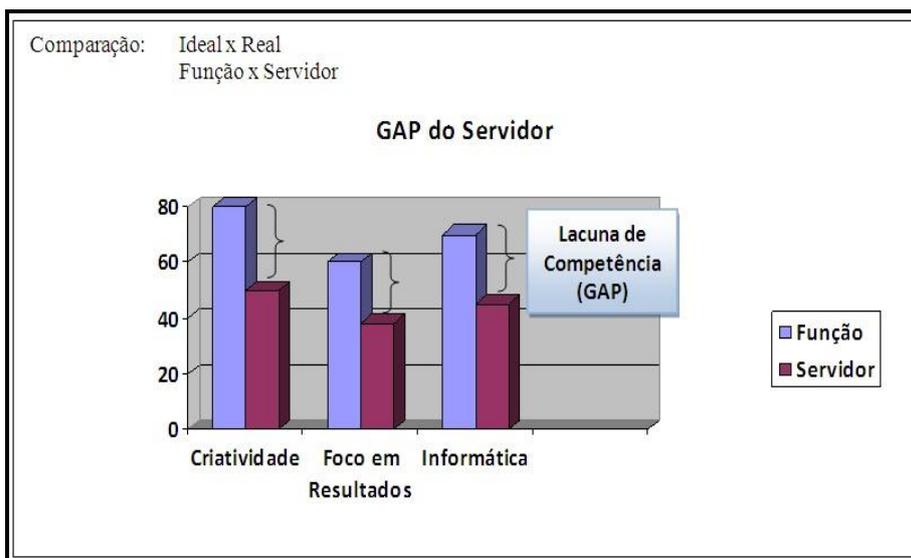


Gráfico 1: Panorama comparativo entre as competências da função x competências do servidor.
Fonte: Adaptado de Leme (2005).

Uma vez identificados os indicadores nos quais o colaborador não apresenta resultado satisfatório, traça-se um plano de ação para que ele melhore aquele indicador e consequentemente, o seu nível naquela competência (LEME, 2005). Os indicadores de desempenho são extraídos das informações acerca das funções para identificar quais conhecimentos, habilidades e atitudes são imprescindíveis para o sucesso.

Leme (2005) registra que para identificar quais competências são necessárias para cada função e quanto é preciso, cada função deve ser analisada por meio de todos os indicadores apurados para cada competência. O autor sugere que esta análise seja feita pelo superior de cada função, o que ele chama de avaliação conjunta, ou avaliação 180°.

Para a realização da Avaliação de Desempenho por Competências, Rabaglio (2006) indica que cada cargo deve ter definido seu perfil de competências. Nesse sentido, a avaliação visa identificar as competências do perfil que são presentes no comportamento do avaliado e quais precisam ser desenvolvidas e aperfeiçoadas. É a ferramenta complementar que dá clareza e objetividade ao desempenho real e esperado, para que um plano de ação possa ser traçado conjuntamente entre líder e liderado, com vistas à busca do perfil ideal e desempenho compatível às expectativas do cargo.

No modelo de Avaliação por Competências, a avaliação de desempenho é uma ferramenta que auxilia o colaborador a esclarecer, para si mesmo e para a organização, quais são as competências que possui e quais deverá buscar desenvolver ou incrementar. A Avaliação por Competências deve constituir-se, então, num sistema gerencial que procure impulsionar os colaboradores para o desenvolvimento da competência profissional,

acrescentando capacidades e aumentando as já existentes. Esse processo deverá sempre estar alinhado às competências essenciais da própria organização.

Freitas (2001) afirma que toda pessoa carrega consigo competências próprias, fruto do seu desenvolvimento pessoal, acadêmico e profissional. Se a pessoa sai da empresa, também leva com ela todas as competências. Da mesma forma, qualquer cargo dentro de uma empresa requer competências específicas, que variam em grau de prioridade e nível de conhecimento exigido para o seu ocupante.

Quando há o cruzamento do conjunto das competências exigidas por uma função com as competências que o avaliado possui, ocorre uma das três possibilidades demonstradas nos gráficos a seguir, cada qual gerando um plano de desenvolvimento apropriado:

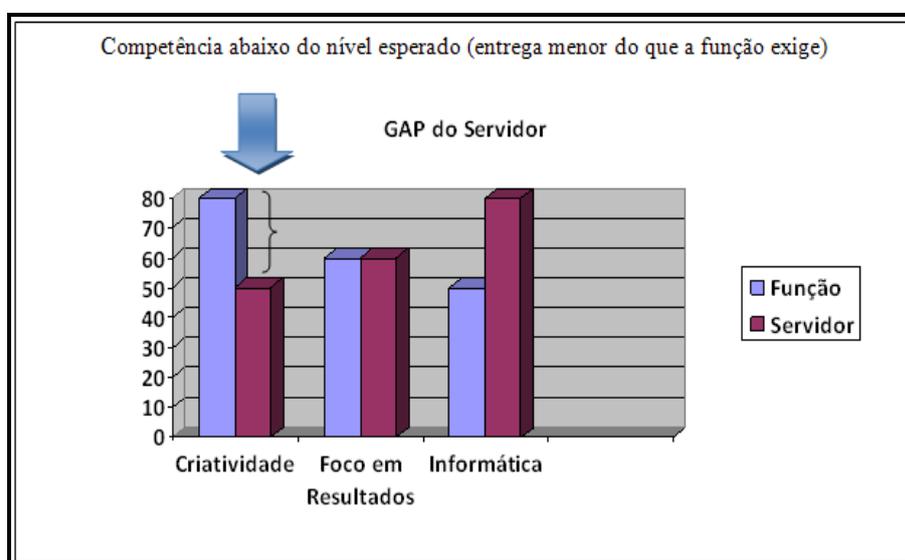


Gráfico 2: Competência abaixo do nível exigido pela função.
Fonte: Adaptado de Leme (2006).

No Gráfico 2 pode-se verificar que na avaliação da competência criatividade, existe um *gap* de competência (lacuna), ou seja, o desempenho do servidor avaliado está abaixo do nível necessário para a função. Isso significa que a sua entrega está sendo menor do que a entrega que a função exige. Nesse caso, deverá ser elaborado um plano de ação que priorize ações de capacitação e treinamento, desenvolvimento e orientação (*coach*).

O Gráfico 3 apresenta uma situação em que o servidor tem competência ou desempenho igual ao que a função que ele exerce necessita:

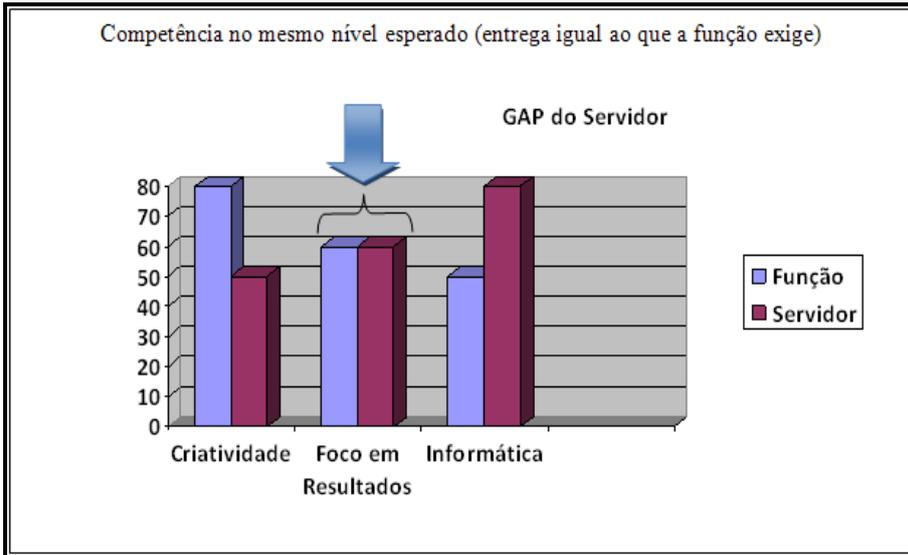


Gráfico 3: Competência no mesmo nível exigido pela função.
Fonte: Adaptado de Leme (2006).

Nesse caso é preciso reconhecer, mostrar o horizonte, estimular o servidor a desenvolver o seu potencial ainda mais.

O Gráfico 4 apresenta a situação em que o servidor avaliado está sobrando na função que exerce, ou seja, suas competências estão além das exigidas pela função:

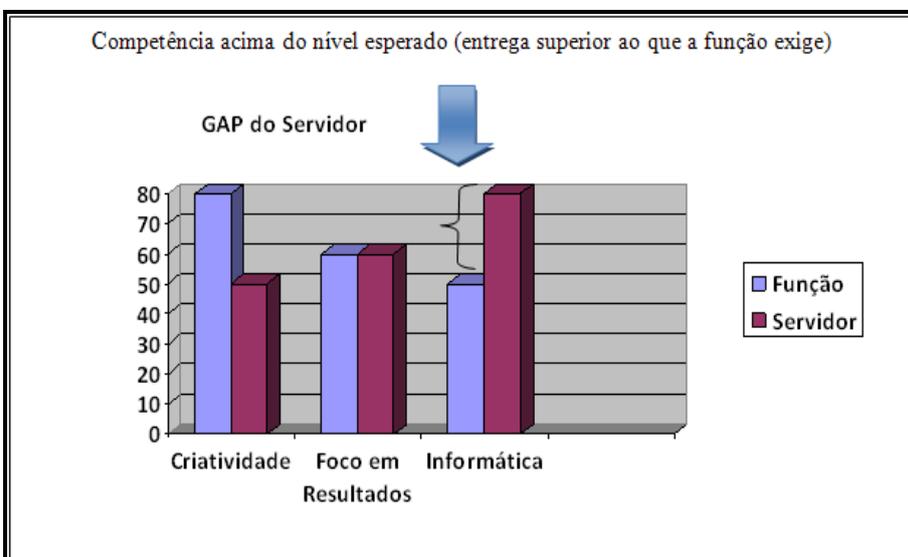


Gráfico 4: Competência acima do nível exigido pela função.
Fonte: Adaptado de Leme (2006).

Nesse caso, é preciso reconhecer, recompensar, delegar novos desafios, extrair todo o potencial do servidor.

A Avaliação de Desempenho por Competências tem a função de identificar o resultado deste cruzamento, medindo em que grau cada competência se encontra no avaliado (FREITAS, 2001).

A implantação da Avaliação de Desempenho por Competências mostra-se positiva, pois aumenta o estímulo e motivação para o trabalho. Através dela, a organização poderá disseminar a ideia de justiça do processo, meritocracia e foco no desenvolvimento. A objetividade, clareza e transparência contribuem na obtenção dos objetivos e resultados individuais e, conseqüentemente, nos resultados da organização.

Rabaglio (2006) apresenta como benefícios da Avaliação de Desempenho, o autodesenvolvimento, autocrítica e melhoria contínua, que estimula a organização, o Planejamento Estratégico, o foco e a objetividade, que estreita a relação entre líder e liderado, promove o planejamento de metas de desenvolvimento em conjunto e estabelece compromisso de desenvolvimento a ser administrado durante um período. Para que esses benefícios se apliquem e a avaliação aconteça de maneira efetiva, é essencial a utilização de um sistema de comunicação adequado – o *feedback* (retorno).

2.8.1 Inventário Comportamental para Mapeamento das Competências

A metodologia aqui descrita é de autoria de Rogério Leme (2006). Este método pode ser aplicado em empresas de qualquer porte, sejam públicas ou privadas, em todos os seus níveis, de forma rápida e simples. O inventário comportamental “é uma lista de indicadores de competências que traduz a conduta do comportamento ideal desejado e necessário para que a organização possa agir alinhada ao seu MVVE, ou seja, à sua Missão, Visão, Valores e Estratégia” (LEME, 2005, p. 45).

O autor afirma ser uma metodologia participativa porque são os próprios funcionários que identificam os indicadores de competência apontando os comportamentos reais e os ideais para a organização.

Segundo Leme (2006), cada empresa pode ter definição e entendimento diferentes para o mesmo indicador, sendo que o que diferencia esse entendimento é a cultura da empresa, sua missão, visão e valores.

O autor defende que a metodologia permite a implantação do processo de gestão de pessoas com foco em competências, englobando: a) mapeamento das competências comportamentais da organização; b) mapeamento das competências comportamentais de cada

função; c) avaliação de competências comportamentais; e d) plano de desenvolvimento profissional e pessoal dos colaboradores.

Através da metodologia do Inventário Comportamental são apresentados conceitos que permitem a identificação das competências organizacionais e os níveis de competências para cada função, de forma comprovada matematicamente. O resultado dessa técnica proporciona a rápida construção da ferramenta de avaliação com foco em competências.

Como exposto anteriormente, na metodologia há a participação direta e o envolvimento de todos os colaboradores, por ser uma metodologia simples e participativa. O levantamento dos indicadores pode ser realizado diretamente com os colaboradores, o que valoriza o papel de cada um na organização e caracteriza o processo como sendo um método construtivo. Por isso a metodologia poderá ser conduzida utilizando-se os recursos da própria empresa: colaboradores, RH e gestores, que participarão no comando da aplicação. Antes, porém, é necessário identificar os indicadores de competências comportamentais, que são os comportamentos que podem ser observados, uma vez que o papel do inventário é levantar quais são esses comportamentos, os bons, os ruins e os que precisam ser implantados ou desenvolvidos nos colaboradores. Para isso utiliza-se uma técnica chamada de “Gosto/Não gosto/O ideal seria” (LEME, 2006).

A Figura 3, a seguir, apresenta as etapas que envolvem o ciclo da Avaliação de Desempenho com Foco nas Competências dos colaboradores:

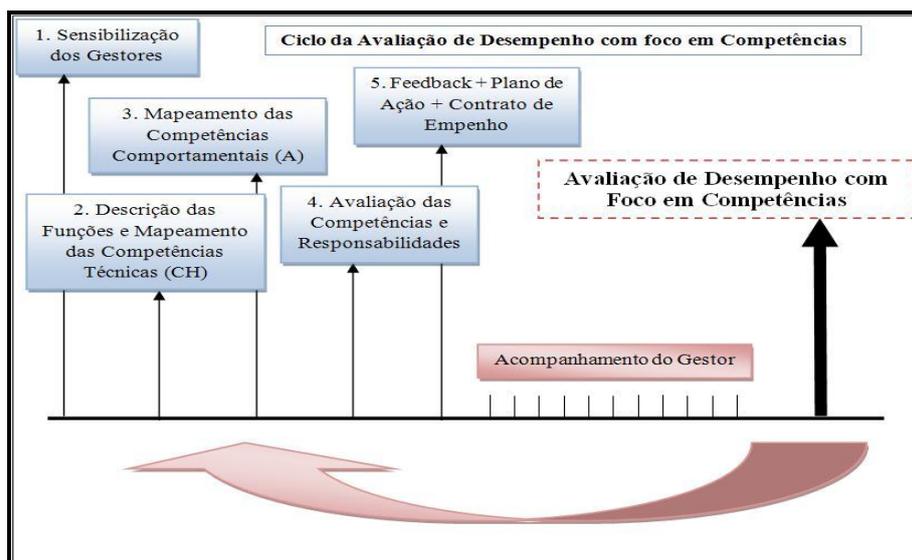


Figura 3: Ciclo da Avaliação de Desempenho com Foco em Competências.
Fonte: Adaptado de Leme (2006).

A metodologia de Avaliação de Desempenho com Foco em Competências na concepção de Leme (2006), refere-se a uma sistemática de Avaliação de 360° ou por

múltiplas fontes, composta por auto-avaliação, avaliação por pares e avaliação pelo gestor, sendo o processo que oferece resultados mais fidedignos. Engloba toda a cadeia de produção, podendo ser realizada até mesmo com clientes e fornecedores, dependendo do resultado que se pretende avaliar. A atribuição de valores para as avaliações reduz a subjetividade, uma vez que envolve quatro perspectivas: Técnica, Comportamental, Resultados e Complexidade/Responsabilidades, aumentando a precisão dos resultados e permitindo que sejam aplicadas em organizações públicas ou privadas.

Segundo Leme (2006), para uma avaliação deste tipo, o primeiro passo é a determinação do Inventário Comportamental, que indica quais as competências relevantes para a empresa e para seus colaboradores.

O condutor do projeto e a alta direção institucional definem e identificam, através de seu planejamento estratégico, as competências necessárias para a empresa. Algumas organizações já têm definidas as suas competências de acordo com seu MVVE (Missão, Visão, Valores e Estratégia), nesses casos é conveniente que as partes entrem em um acordo sobre estas competências para o bom desenvolvimento do trabalho.

Portanto, a construção do Inventário Comportamental divide-se em duas grandes partes (Leme 2006): 1. Identificação das competências organizacionais; 2. Identificação das competências das funções.

A fase de construção do Inventário Comportamental para mapeamento de competências organizacionais possui quatro etapas: 1. Eleição das amostras da rede de relacionamento que participarão do processo; 2. Realização, através de aplicação prática, da coleta dos indicadores; 3. Consolidação dos indicadores; 4. Associação dos indicadores às competências, e validação.

Com relação ao mapeamento das competências das funções, Leme (2006) explica que os superiores imediatos de cada função dentro da empresa atribuem quais competências são relevantes para ela, tendo em vista que os mesmos já possuem um conhecimento das competências técnicas e comportamentais que a função exige. Posteriormente, procura-se descobrir o que cada colaborador tem a oferecer para a função que desenvolve e, conseqüentemente, para a organização como um todo. Também serão identificados os *gaps* (lacunas) de competência, analisando o MVVE da empresa e as competências organizacionais. Desenvolve-se um questionário que será respondido pelo colaborador e pelo seu superior imediato, ou seja, o colaborador se auto-avalia e também é avaliado pelo seu superior imediato. Após isso é feita a média das respostas que identificarão a competência dos colaboradores.

Face ao exposto, a empresa deverá proceder ao acompanhamento da implantação do processo, pois é através deste acompanhamento que a organização decidirá sobre o futuro do colaborador e, por consequência, sobre o seu também (LEME, 2006).

Leme (2006) enfatiza que, para a identificação das competências dos colaboradores, é importante conhecer todas as informações a respeito das funções de cada cargo, para se poder identificar os conhecimentos, habilidades e atitudes que eles possuem, para então compará-los com as competências que o cargo exige, identificando assim os *gaps* (lacunas) de competência dos colaboradores. Para identificar as funções será necessário observar os seguintes passos: 1. Descrição da função; 2. Desafios mais significativos da função; 3. Cultura da equipe; 4. Missão da equipe; 5. Padrão de atendimento a clientes internos.

A vantagem desse método é a garantia de uma aplicação mais eficiente e eficaz dos recursos de desenvolvimento das pessoas. Como consequência, as pessoas estarão mais alinhadas com os valores e objetivos da organização, tornando-se mais ágeis e eficientes. E para o colaborador, a motivação do aprendizado que é dele, e vai com ele, mesmo estando fora da organização. Por outro lado, uma avaliação mal conduzida gera descrédito e frustração, ou ainda, pode impactar negativamente no clima organizacional, ocasionando baixa produtividade e descontentamento em atuar na empresa pelo sentimento de injustiça em relação aos resultados recebidos (LEME, 2006).

Leme (2006) relata que o processo de avaliação por competências não é de fácil aplicação e, portanto, algumas organizações apresentam dificuldades de manuseio. A grande maioria dos softwares de Recursos Humanos é voltada para a parte burocrática e não para a estratégia ou desenvolvimento das pessoas. Assim, são insuficientes para apurar todas as informações que a alta gestão necessita com os seus resultados. Outra dificuldade apontada pelo mesmo autor é a falta de preparo dos condutores do processo, que pode culminar em uma experiência traumática.

Através deste método é possível avaliar o desempenho dos colaboradores, por meio de uma rede de *feedback* (retorno) envolvendo as pessoas que fazem parte do seu círculo de atuação, possibilitando a visão da sua performance sob diferentes ângulos (visão dos superiores, pares, subordinados, clientes e fornecedores). Ele tem o propósito de aumentar o nível de consciência do colaborador para que possa compreender como seus defeitos e qualidades afetam as pessoas e o ambiente de trabalho, além de identificar especificamente qual o comportamento a ser trabalhado e em quais grupos isso ocorre (LEME, 2006).

Conforme sugerido por Leme (2005) realiza-se uma reunião para entrega da planilha de mapeamento de comportamentos na função. Nessa reunião é feita a conscientização do que

o superior irá fazer, a importância desta etapa, a orientação do preenchimento da planilha e o acordo da data de devolução da mesma. Recomenda-se ao superior a consulta das atribuições da função para melhor identificação das competências. Com a planilha de mapeamento já preenchida, “dá-se início ao processo de determinação matemática do nível de competência para a função” (LEME, 2005, p. 80).

Leme (2006) esclarece que para saber quantos pontos cada indicador vale na escala de percentual, divide-se o nível máximo da escala do nível de competências pela quantidade de indicadores de uma determinada competência. Dessa forma, é possível apontar de maneira precisa e comprovada matematicamente quais os níveis das competências organizacionais são necessários para a função e com qual intensidade (o quanto).

Ao se referir aos indicadores de competência, Leme (2006) afirma que a sua metodologia apresenta e fornece questões que deverão ser utilizadas na aplicação da avaliação com foco em competências, proporcionando a facilitação na elaboração das perguntas estabelecidas para mensurar os indicadores de competências.

O Inventário Comportamental para Mapeamento de Competências é um método eficaz, pois contém, dentro de sua proposta, as possibilidades de ação de forma corporativa e segmentada, podendo ser "customizada" ao mesmo tempo em que atende a uma organização tanto do setor privado, quanto da esfera pública, como é o caso do Tribunal de Justiça da Paraíba, órgão gestor do Poder Judiciário estadual.

Através dele, pode-se estruturar um sistema avaliativo sobre quatro perspectivas básicas – técnica, comportamental, resultados e complexidade/responsabilidade – que possibilite, por meio de cálculo matemático, a aferição do Coeficiente de Desempenho de cada colaborador dentro das funções que exerce.

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

3.1 TIPO DA PESQUISA

Neste trabalho, há vários requisitos para se seguirem na caracterização da metodologia a ser utilizada.

À luz do tema e dos objetivos propostos, tendo em vista que o presente estudo apresenta peculiaridades quanto à contemporaneidade, complexidade e amplitude, o tipo adotado será a pesquisa teórico-conceitual, sendo conceituada como pesquisa bibliográfica, quanto aos meios, de natureza qualitativa, quanto aos fins.

Segundo Gil (2010) a pesquisa bibliográfica é elaborada com base em material já publicado com o objetivo de analisar posições diversas em relação a um determinado assunto. Além disso, a presente pesquisa possui natureza qualitativa, pois a realidade é uma construção social da qual o pesquisador participa, os fenômenos são compreendidos sob uma perspectiva holística, onde o pesquisador e o pesquisado estão em interação constante em um processo multidirecionado (GIL, 2002).

Godoy (1995, p. 58) faz a seguinte observação acerca da abordagem qualitativa:

A pesquisa qualitativa não procura enumerar e/ou medir os eventos estudados, nem emprega instrumental estatístico para a análise dos dados. Parte de questões ou focos de interesses amplos, que vão se definindo à medida que o estudo se desenvolve. Envolve a obtenção de dados descritivos sobre pessoas, lugares e processos interativos pelo contato direto do pesquisador com a situação estudada, procurando compreender os fenômenos segundo a perspectiva dos participantes da situação em estudo.

Portanto, enfatiza-se que a linha geral que direcionará o presente trabalho será a pesquisa bibliográfica, tendo por base a abordagem qualitativa. Cabe ressaltar que qualquer espécie de pesquisa, em qualquer área, pressupõe uma pesquisa bibliográfica prévia, tanto para diagnosticar a situação existente como para fundamentar teoricamente ou ainda justificar os limites e contribuições da própria pesquisa. A pesquisa bibliográfica constitui parte da pesquisa a ser realizada, enquanto é feita com o intuito de reunir informações e conhecimentos prévios acerca do problema para o qual se procura resposta.

3.2 IDENTIFICAÇÃO DAS VARIÁVEIS

De acordo com Moresi (2003), uma pesquisa qualitativa considera que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, isto é, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzido em números. O processo e seu significado são os focos principais da abordagem. Uma pesquisa qualitativa é realizada quando se deseja identificar áreas de consenso, tanto positivo quanto negativo, nos padrões de respostas úteis para determinar o que realmente é importante e por que.

Para Gil (2002), o método científico propõe a observação imparcial dos fatos que devem levar à capacidade de discriminar, entre todas as variáveis ligadas ao fenômeno, quais são as mais relevantes para se chegar a um resultado verdadeiro.

Nesse sentido, as principais variáveis encontradas no fenômeno estudado, ou seja, no processo de avaliação de desempenho, foram:

1. Variáveis relacionadas à dimensão organizacional:

- planejamento estratégico (MVVE);
- método de avaliação utilizado;
- transparência do processo;
- clima e a cultura organizacionais.

2. Variáveis relacionadas à dimensão humana:

- avaliador (interno ou externo);
- colaborador avaliado;
- sentimento de pertença e confiança;
- motivação;
- relações de poder e liderança.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As especificidades da avaliação de desempenho por competências no serviço público, compreendido aqui o setor judiciário, foi o foco do estudo em questão. A competência é a base para constituir o desempenho e a entrega dos servidores nas instituições públicas. Desse modo, é preciso ter a competência atrelada ao desempenho de cada um e o modelo adequado para realizar essa integração é a avaliação de desempenho por competências. Reitera-se que o processo de avaliação de desempenho é essencial para o desenvolvimento do serviço público. Para isso é preciso investir nas competências técnicas e comportamentais de cada servidor, avaliar o seu desempenho com relação aos resultados esperados, além de parametrizar as regras de promoção.

Atualmente a literatura organizacional discute temas como gestão e planejamento estratégico, inserindo o debate de competências nessas esferas. Sob este entendimento, o referencial de competência é visto como uma possibilidade de obter ganhos organizacionais, ganhos individuais e ganhos sociais. Os ganhos institucionais ocorrem quando o indivíduo demonstra motivação e resultados. Ganhos individuais resultam da combinação entre motivação e recompensas. Os ganhos sociais resultam do conjunto das dimensões motivação, resultados e competências.

Ao final do presente estudo monográfico, pode-se afirmar que o modelo de avaliação de desempenho por competências configura-se em um instrumento de gerenciamento que tem por característica ser um ampliador e fomentador de debates, uma vez que a melhoria da gestão organizacional está entre seus principais objetivos. Sem dúvida, trata-se de um modelo de gestão estratégica de pessoas que visa desenvolver e sustentar competências consideradas fundamentais à consecução dos objetivos organizacionais, visto que propicia o levantamento de quais competências a organização necessita, além de permitir a identificação daquelas que já existem, tornando-as mensuráveis. E de igual modo, ocorrerá com as competências dos servidores, gerando o quadro de competências próprio da organização. A partir disso, será possível fazer uso dessas informações para desenvolver e capacitar os servidores, identificar os talentos e possibilitar o real aproveitamento do potencial de cada um, promovendo o desenvolvimento mútuo da organização e do servidor.

Ressalte-se, como benefícios da implantação do modelo de avaliação de desempenho com foco em competências: a) maior produtividade; b) ambiente participativo e motivado; c) comprometimento dos servidores; d) foco em resultados; e) gestores e equipes fortalecidas; f) desenvolvimento de planos de capacitação voltados a atender as competências profissionais

desejadas pela organização, gerando um maior engajamento ao trabalho; g) melhor aplicação dos recursos financeiros destinados à capacitação de recursos humanos, tendo em vista que a programação dos treinamentos terá como referência os *gaps* de competência detectados (lacunas de competência); h) alinhamento às estratégias organizacionais. Nesse contexto, é de se esperar que a área de gestão e capacitação de pessoas ganhe uma nova dimensão, tornando-se a alternativa estratégica de onde surgirão os processos destinados a reconfigurar as práticas e o desenho dos modelos de gestão atual.

Como limitação da pesquisa, aponta-se a ausência de uma pesquisa de campo para enriquecer o trabalho monográfico em tela. Com isso, sugere-se, para estudos futuros, a abordagem descritivo-exploratória, com a realização de uma pesquisa *in loco* (no local), visando colher informações juntos aos servidores do setor judiciário, especificamente do Tribunal de Justiça da Paraíba, por exemplo, acerca da aceitação deles quanto à implantação de um sistema de avaliação de desempenho por competência, considerando que atualmente inexistente no Tribunal qualquer sistema nesse sentido.

Portanto, é possível transformar contínua e positivamente os processos de capacitação e de gestão de pessoas no setor público, por meio de esforços conjuntos, e da conscientização de todos os envolvidos, gestores e servidores, acerca das ferramentas gerenciais, como é o caso da gestão por competências.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, M. I. R., TEIXEIRA, M.L.M., MARTINELLI, D.P. **Por que administrar estrategicamente Recursos Humanos**. Revista de Administração de Empresas da USP. São Paulo. P.12-24, v.33, nº 2 MAR/ABR 1993.

ANDERSEN, Arthur. **Remuneração estratégica: uma vantagem competitiva**. São Paulo: Atlas, 1999. 224p.

BARBOSA, A. C. Q.; BITENCOURT. C. A gestão das competências. In: BITENCOURT. C. (org.) **Gestão Contemporânea das Pessoas**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

BATEMAN, Thomas S. e SNELL, Scott A. **Administração, construindo vantagem competitiva**. São Paulo: Atlas, 1998.

BERGAMINI, W.C., BERALDO, R.G. Deobel. **Avaliação de Desempenho Humano nas Empresas**. São Paulo: Atlas, 1988.

BOWDITCH, James L.; BUONO, Anthony F. **Elementos de Comportamento Organizacional**; tradução de José Henrique Lamendorf. São Paulo: Pioneira, 1992.

BRANDÃO, Hugo P.; GUIMARÃES, Tomás A. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo constructo? **Revista de Administração de Empresas**, v. 41, n. 1, p. 8-15, 2001.

BRASIL. Constituição (1988). Emenda Constitucional nº 19, de 4 de junho de 1998. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 5 jun. 1998.

_____. Conselho Nacional de Justiça. Institui o Centro de Formação e Aperfeiçoamento de Servidores do Poder Judiciário – CEAJud e dá outras providências. **Resolução 111/2010, de 06 de abril de 2010**. Disponível em: <http://www.cnj.jus.br/images/stories/docs_cnj/resolucao/rescnj_111.pdf>. Acesso em: 03 mar. 2014.

_____. Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006. Institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 24 fev. 2006.

_____. Lei nº 284, de 28 de outubro de 1936. Reajusta os quadros e os vencimentos do funcionalismo público civil da União e estabelece diversas providências. **Diário Oficial da União**, 30 out. 1936.

_____. Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 12 dez. 1990.

CARVALHO, A. V.; NASCIMENTO, L. P. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Editora Pioneira, 2004.

CASTANHA, M. **Gestão de Recursos Humanos como fator estratégico da gestão do conhecimento:** um estudo de caso em uma empresa do setor farmacêutico. Dissertação de Mestrado- Faculdade de Engenharia de São Carlos. São Carlos: Universidade de São Paulo, 2004.

CASTELLI, Armando (coordenador). **Controladoria:** uma abordagem da gestão econômica – GECON. São Paulo: Atlas, 1999.

CESAR, Ana Maria R.; BIDO, Diógenes de S.; SAAD, Sheila Madrid. **A “evolução” da área de Recursos Humanos, em termos de importância estratégica e capacidade instalada:** cinco anos de levantamento em empresas que atuam no Brasil. In: 31° EnANPAD, 2007. COHEN, Allan R. **Comportamento Organizacional:** Conceitos e estudos de caso. Rio de Janeiro, Campus, 2003.

CHIAVENATO, I. **Recursos Humanos.** O capital humano das organizações. 8. Ed. São Paulo: Atlas, 2004.

CHIUZI, Rafael. **Sobre a Consultoria Interna de Recursos Humanos.** 2010. Disponível em: <<http://www.rafaelchiuzi.com.br/espaco/46-textos-de-apoio-para-profissionais-de-rh/186-sobre-a-consultoria-interna-de-rh.pdf>>. Acesso em: 25 jan. 2014.

DUTRA, Joel de Souza. **Gestão de pessoas:** modelos, processos, tendências e perspectivas. São Paulo: Atlas, 2002.

FALCÃO, Joaquim. **Judiciário:** independência e gestão. Jornal do Comércio, Pernambuco, 30 jun. 2006.

FAYOL, Henri. **Administração Industrial e Geral:** Previsão, Organização, Comando, Coordenação, Controle São Paulo, Atlas, 1990.

FISCHER, André Luiz. **A constituição do modelo competitivo de gestão de pessoas no Brasil:** um estudo sobre as empresas consideradas exemplares. São Paulo, 1998. Tese de doutoramento. Departamento de Administração. Faculdade de Economia, Administração e C

FLEURY, A. FLEURY, M.T.L. **Estratégias Empresariais e Formação de Competências.** São Paulo: Ed. Atlas, 2001.

FREITAS, Rubens Cerqueira. **Avaliação de competências.** São Paulo, 2001. Disponível em: <<http://www.rh.com.br/ler.php?cod=3185&org=7>>. Acesso em: 04 fev. 2014.

GIL, Antonio Carlos. **Administração de recursos humanos.** São Paulo: Atlas, 1999.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo futuro:** estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã. Rio de Janeiro: Elsevier, 1995.

LACOMBE, Beatriz Maria Braga. **Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas:** as Abordagens Estratégica e Institucional. In: 30° EnANPAD, 2007. Salvador, 2007.

LACOMBE, Beatriz Maria Braga; TONELLI, Maria José. O Discurso e a Prática: o que nos Dizem os Especialistas e o que nos Mostram as Práticas das Empresas sobre os Modelos de

Gestão de Recursos Humanos. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 5, n. 2, pp.157-174, Maio/Ago. 2001. Disponível em: <www.scielo.br/pdf/rac/v5n2/v5n2a08.pdf>. Acesso em: 25 de janeiro de 2014.

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

_____, Rogério. **Aplicação prática de gestão de pessoas por competências**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.

_____, Rogério. **Avaliação de desempenho com foco em competência**: a base para remuneração por competências. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.

_____, Rogério (Org.). **Gestão por competências no setor público**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2011.

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

MATTOS, Katty Maria da Costa. **Um estudo da relação qualidade e Recursos Humanos em empresa de grande porte**. Dissertação de Mestrado – Faculdade Escola de Engenharia de São Carlos. São Carlos: Universidade de São Paulo, 1998.

MASCARENHAS, André Ofenhejm. **Gestão estratégica de pessoas**. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Teoria geral da administração**: da escola científica à competitividade na economia globalizada. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

_____, Antonio César Amaru **Teoria Geral da Administração**: da Revolução Urbana à Revolução Digital. São Paulo, Atlas, 2002.

MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John W. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 2000.

MORESI, Eduardo. **Metodologia da Pesquisa**. Programa de pós-graduação stricto sensu em gestão do conhecimento e tecnologia da informação. Brasília: UCB, 2003.

MOTTA, Paulo Roberto. **Gestão contemporânea**: a ciência e a arte de ser dirigente. Rio de Janeiro, Record, 1991.

MCGREGOR, Douglas. **O Lado Humano das Empresas**. São Paulo: Martins Fontes, 1999.

PONTES, B.R. **Avaliação de desempenho**: nova abordagem. 9 ed. São Paulo: LTr. 2005.

RAGABLIO, M.O. **Ferramentas de avaliação de performance com foco em competências**. 4 ed. Rio de Janeiro: Qualitymark. 2006.

RISK, Eloah. Administração de Recursos Humanos I, II. Apostila de uso interno dos cursos: **Administração Geral e Administração com ênfase em Análise de Sistemas**. Campinas: Sociedade Educacional Fleming, 2005.

RIBEIRO, Antonio de Lima. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Editora, Saraiva, 2006.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

SANTOS, Aleksandra Pereira dos. Gestão por competências e avaliação de desempenho: da diversidade de teorias e instrumentos ao desafio de construir modelos adequados a administração pública. **XIII Congresso Internacional del CLAD sobre la Reforma Del Estado y de la Administración Pública**. Buenos Aires, 4-7 nov. 2008. Disponível em: <<http://www.planejamento.gov.br/hotsites/seges/clad/documentos/santosper.pdf>> Acesso em: 20 fev. 2014.

SENGE, P.M. **A Quinta Disciplina** - Caderno de Campo. Ed. Qualitymark, Rio de Janeiro, 2000.

SOTTO, Eduardo. **Comportamento organizacional – o impacto das emoções**. 2 ed. São Paulo, 2002.

STORNER, J. A. F.; FREEMAN, E. **Administração**. Rio de Janeiro: Livros técnicos e científicos. Ed. S/A, 1999.

TACHIZAWA, T. FERREIRA, V. C. P.; FORTUNA, A. A. M. **Gestão com Pessoas: uma abordagem as estratégias de negócios**. 4. ed. Rio de Janeiro. FGV, 2004.

TANURE, Betania; EVANS, Paul; CANÇADO, Vera L. **As Quatro Faces de RH: Analisando a Performance da Gestão de Recursos Humanos em Empresas no Brasil**. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 14, n. 4, art. 2, pp.595-614, Jul./Ago. 2010. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rac/v14n4/03.pdf>>. Acesso em: 25 jan. 2014.

THOMAZ, C. **Relatório de Estágio**. Estágio supervisionado em Psicologia Organizacional não publicado, Universidade do Vale do Itajaí – UNIVALI, Itajaí, Brasil. 2007.

WERTHER JR, W.B, DAVIS, K. **Administração de Pessoal e Recursos Humanos**. São Paulo: Mc Graw-Hill do Brasil, 1983.

WOOD, Jr. T. Mudança Organizacional e Transformação da Função de Recursos Humanos. In: WOOD, Jr. T (org.) **Mudança Organizacional: aprofundando temas atuais em administração de empresas**. São Paulo: Atlas/Coopers e Lybrand, 1995, p.221-242.

ZARIFIAN, P. **Objetivo competência: por uma nova lógica**. São Paulo: Atlas, 2001.