FACULDADE DO BAIXO PARNAÍBA
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

**VANESSA AMORIM DA PONTE**

**WÁGNA MARIA SILVA PEREIRA**

# **DESAFIOS DA GESTÃO DE PESSOAS:** a gestão de desempenho e o desenvolvimento da competência organizacional: estudo de caso na empresa Instituto Nordeste Cidadania - INEC

Chapadinha
2013

**VANESSA AMORIM DA PONTE**

**WÁGNA MARIA SILVA PEREIRA**

# **DESAFIOS DA GESTÃO DE PESSOAS:** a gestão de desempenho e o desenvolvimento da competência organizacional: estudo de caso na empresa Instituto Nordeste Cidadania - INEC

Monografia apresentada ao Curso de Administração da Faculdade do Baixo Parnaíba – FAP, como requisito para obtenção de grau de bacharel em administração.

Orientador: Profº. Esp. Fernando Delcio Castro Silva.

Coorientador (a): Ledany Marinho Velozo.

Chapadinha

2013

PONTE**,** Vanessa Amorim da. PEREIRA, Wágna Maria Silva.

Desafios da gestão de pessoas: a gestão de desempenho e o desenvolvimento da competência organizacional/ Vanessa Amorim da Ponte**,** Wágna Maria Silva Pereira.– Chapadinha, 2013.

37 f.

Monografia – Curso Seqüencial de Formação Superior em Administração de Negócios.

1. Gestão de pessoas 2. Gestão de desempenho 3. Competência organizacional I. Ponte, Vanessa Amorim da. de II. Pereira, Wágna Maria Pereira. III. Título.

CDU: 658

**VANESSA AMORIM DA PONTE**

**WÁGNA MARIA SILVA PEREIRA**

# **DESAFIOS DA GESTÃO DE PESSOAS:** a gestão de desempenho e o desenvolvimento da competência organizacional: estudo de caso na empresa Instituto Nordeste Cidadania - INEC

Monografia apresentada ao Curso de Administração da Faculdade do Baixo Parnaíba – FAP, como requisito para obtenção de grau de bacharel em administração.

Aprovado em_____

BANCA EXAMINADORA

_____

**Prof.º Esp. Tecnologia da Informação Fernando Delcio Castro Silva** (orientador)

Faculdade do Baixo Parnaíba

_____

**1º Examinador**

_____

**2º Examinador**

A Deus, por todas as graças recebidas.

# AGRADECIMENTOS

Agradecemos primeiramente a Deus, fonte inesgotável de fé, esperança, força, amor e sabedoria, luz que ilumina nossas vidas e aquece nossos corações;

Aos nossos pais, familiares e amigos pela força e compreensão concedida no percorrer dessa jornada;

Aos nossos amigos de sala de aula, nossos companheiros na conquista do sonho de concluir um curso superior;

A todos os professores do Curso de Administração pelo aprendizado proporcionado;

Aos professores Fernando Delcio Castro Silva e Ledany Marinho Velozo, que mesmo com agenda lotada nos acolheu, orientaram e dividiram um pouco dos seus conhecimentos. Obrigada professores! Obrigada pela paciência, pela disponibilidade, pela compreensão e principalmente pelo apoio e amizade demonstrado durante a orientação desse trabalho;

A todos aqueles que, direta ou indiretamente, contribuíram para elaboração deste trabalho.

*O que custa caro a empresa não é o pessoal, nem as máquinas, nem mesmo o dinheiro, mas o tempo dedicado à melhoria da mentalidade dos homens, livrando-os de ideias falsas. Finalmente, todo o valor de uma empresa está no próprio ser humano.*

*Soichiro Honda*

RESUMO

Estudo sobre a importância da gestão de desempenho como fator gerador da competência organizacional no cenário das transformações ocorridas no mundo dos negócios e da ampliação do papel da gestão de pessoas dentro das organizações. Aborda-se a importância da gestão de desempenho para o desenvolvimento da competência organizacional. Estuda-se a importância e ampliação do papel da gestão de recursos humanos sob a nova denominação de gestão de pessoas. Descreve-se a importância das pessoas para as organizações. Analisa-se os desafios contemporâneos da gestão de pessoas. Discute-se a visão de alguns estudiosos sobre a gestão de desempenho e a competência organizacional.

Palavras – chave: Gestão de pessoas. Gestão de desempenho. Competência organizacional.

ABSTRACT

Study on the importance of the performance management as generating factor of the organizacional ability in the context of the occured changes in the world of the businesses and the magnifying of the paper of the management of people inside of the organizations. Importance of the management of performance for the development of the organizacional ability is approached it. One studies it importance and magnifying of the paper of the management of human resources under the new denomination of management of people. Importance of the people for the organizations describes it. One analyzes the challenges and paradigms contemporaries of the management of people. It is argued vision of some scholars of the management of performance and the organizacional ability.

Keyword: Management of people; management of performance; organizacional ability.

# LISTA DE SIGLAS

APO – Avaliação por Objetos;

AGROAMIGO – Programa de Microcrédito Rural;

BNB – Banco do Nordeste do Brasil;

CREDIAMIGO – Programa de Microcrédito Urbano;

INEC – Instituto Nordeste Cidadania;

RH – Recursos Humanos;

OSCIP – Organização da Sociedade Civil de Interesse Público;

PNMPO – Programa Nacional de Microcrédito Produtivo e Orientado.

**SUMÁRIO**

**1 INTRODUÇÃO..... 11**

**2 GESTÃO DE PESSOAS..... 13**

**2.1 Da gestão de recursos humanos a gestão de pessoas..... 13**

**2.2 O papel das pessoas nas organizações..... 15**

**2.3 Desafios contemporâneos..... 17**

**3 GESTÃO DE DESEMPENHO..... 21**

**3.1 Avaliação de desempenho..... 21**

**3.2 Métodos de avaliação..... 24**

**4 COMPETÊNCIA ORGANIZACIONAL..... 28**

4.1 Surgimento e evolução do conceito de competência..... 28

4.2 Competência individual e competência organizacional: conceitos e relações..... 28

4.3 A competência organizacional como diferencial competitivo..... 32

4.4 Papel da gestão desempenho para o desenvolvimento da competência organizacional..... 33

**5 ESTUDO DE CASO..... 35**

5.1 Caracterização do perfil organizacional da empresa..... 35

**6 ANÁLISE DOS RESULTADOS..... 37**

6.1 Acompanhamento do contrato de experiência..... 37

6.2 Avaliação dos manuais metodológicos..... 39

**7 CONCLUSÃO..... 41**

REFERÊNCIAS..... 42

ANEXO

# 1 INTRODUÇÃO

O mercado globalizado e extremamente competitivo impõe às organizações o desafio do alcance de metas cada vez mais ousadas, com equipes cada vez menores, sob a pressão de um tempo cada vez mais curto.

Diariamente, as organizações enfrentam o desafio do aumento de suas expectativas e precisam melhorar sua performance para atender às necessidades de acionistas, clientes, fornecedores e colaboradores. A concorrência, no entanto torna-se cada vez mais intensa, e as formas tradicionais de gerenciar se convertem em ineficazes.

Nesse cenário de competitividade, o grande desafio para as empresas é manter-se forte tendo diferenciais competitivos. Para alcançar este diferencial, torna-se necessário o comprometimento das pessoas com o negócio da organização. Este comprometimento exige dos administradores uma nova postura capaz de lidar com a complexidade do ser humano.

A gestão de pessoas nunca esteve tão em evidência como nas circunstâncias que envolvem o atual mundo dos negócios, pois o sucesso das organizações não está somente ligado às tecnologias, ou aos métodos de trabalho, mais principalmente ao capital intelectual, ou seja, as pessoas que formam a equipe de profissionais da empresa.

Cabe destacar que, para cumprir seu papel, a gestão de pessoas deve promover um busca contínua por qualidade e desenvolvimento de competência, estimulando a procura por um desempenho adequado, por meio da orientação e capacitação profissional. Tais necessidades decorrem das características do mercado contemporâneo**.**

Por essa razão, um ramo da gestão de pessoas denominado de gestão de desempenho, tem ganhado cada vez mais espaço no cenário empresarial. A gestão de desempenho tem como objetivo principal a busca contínua do desenvolvimento da competência organizacional.

No mundo empresarial, os resultados alcançados pela empresa dependem do desempenho dos funcionários no seu trabalho. Sendo assim a gestão de pessoas através da análise de desempenho tem como alicerce o estímulo ao desenvolvimento de habilidades e conhecimentos.

Assim, a gestão de desempenho está voltada para a análise de resultados, tomando como referência os objetivos e metas traçados pela organização.

Dessa forma, o objetivo geral desse trabalho foi buscar compreender o papel da gestão de desempenho para o desenvolvimento da competência organizacional da empresa Instituto Nordeste Cidadania - INEC, Avenida José Caetano nº 157, Centro, Chapadinha – MA.

Para atingir este fim, estabeleceram-se alguns objetivos específicos, a saber: Estudar a importância e ampliação do papel da gestão de recursos humanos sob a nova denominação de gestão de pessoas; descrever a importância das pessoas para as organizações; analisar os desafios e paradigmas contemporâneos da gestão de pessoas; e compreender a visão dos autores sobre gestão de desempenho e competência organizacional.

O presente estudo foi realizado por meio de pesquisa bibliográfica e teve como parâmetro norteador as idéias de Chiavenato (2004), Bateman e Snell (1998), Boog e Boog (2002), Dutra (2001), Drucker (2003), Santos (2004), Souza et. al. (2005) e outros autores que conseguiram conjugar didática, capacidade analítica e rigor cientifico, contribuindo assim, a construção do alicerce teórico que fundamentou este trabalho.

O trabalho esta organizado em capítulos, a saber: Inicia-se discorrendo a gestão de recursos humanos e a gestão de pessoas, bem como o papel das pessoas nas organizações e os desafios contemporâneos.

No segundo capitulo conceitua-se e apresenta importância da gestão de desempenho, sua avaliação e métodos.

Já no capitulo terceiro aborda as competências e organização, partindo do surgimento ao papel da gestão de desempenho para o desenvolvimento da competência organizacional.

E para finalizar faz-se as considerações sobre o tema.

# 2 GESTÃO DE PESSOAS

## 2.1 Da gestão de recursos humanos a gestão de pessoas

As profundas mudanças tecnológicas, econômicas, políticas e sociais constituem as principais características do mundo atual. Essas transformações influenciam fortemente as organizações, a se adequarem a esse ambiente complexo e mutavél.

Nesse contexto, surgiu a necessidade de construir uma administração pautada no conhecimento e aprendizagem contínua, voltada não só para o mercado e para os clientes, mais também para as pessoas que formam a equipe de profissionais da empresa. Essas pessoas se bem selecionadas, treinadas, estimuladas e desenvolvidas podem ser um importante diferencial competitivo.

Segundo Chiavenato (2004) há algumas décadas, a função dos Recursos Humanos (RH) estava relacionada com as atividades de seleção, contratação, folha de pagamentos, além de ações burocráticas. Entretanto, o autor frisa que, essa realidade já não é a mesma.

De acordo com Bateman e Snell (1998) nos últimos anos, o cenário organizacional sofreu muitas alterações. Estas mudanças fizeram com que a organização, de forma geral, adéqua - se a sua forma de atuação, no intuito de permanecerem competitivas em seu mercado e flexíveis com as novas regras mercadológicas a serem seguidas.

A postura inovadora na área corporativa da gestão de pessoas vem cada vez mais fundamentada a quebrar paradigmas neste cenário para enfrentar as inovações causadas pelo avanço tecnológico. Portanto, as novas estratégias objetiva desenvolver o capital intelectual da organização.

Chiavenato (2004) destaca que, as mudanças ocorridas, a gestão de recursos humanos, ampliou seu papel e ganhou uma nova denominação, passando a ser conhecida como gestão de pessoas.

O autor explica que a gestão de pessoas é uma das áreas que mais têm sofrido transformações nos últimos anos. A visão que se tem hoje da área, é totalmente diferente de sua tradicional configuração, quando recebia a denominação de administração de recursos humanos.

Bateman e Snell (1998) afirmam que neste novo cenário o conhecimento é a chave-mestra. Dessa forma, o profissional precisa demonstrar orientação para resultados, capacidade de trabalhar em equipe, liderança, empreendedorismo, comunicabilidade, ser resistente às pressões que lhe são impostas pela competitividade do mercado, pela empresa no alcance de suas metas e pelos clientes, que nos dias atuais estão mais conscientes do que querem e como querem. Portanto, o aprendizado e a constante atualização dos conhecimentos são elementos necessários para a ascensão profissional.

Nesse sentindo, os novos valores atrelados às relações humanas, exigiram do RH um salto no tratamento e reconhecimento das pessoas. Pessoas como cidadãos, como seres pensantes e com sentimentos, com idéias que devem ser colocadas em prática e com expectativas que devem ser consideradas. (CHIAVENATO, 2004).

Chiavenato (2004) explica ainda que um dos pilares básicos da gestão de pessoas é levar em consideração que seres humanos, são dotados de personalidade própria e profundamente diferentes entre si, com uma história pessoal particular e diferenciada, possuidores de conhecimentos, habilidades e competências indispensáveis à adequada gestão dos recursos organizacionais.

Desse modo, com a nova concepção de gestão de pessoas, a busca do conhecimento tornou-se assunto de destaque nas organizações, com a evolução da tecnologia, a globalização e, conseqüentemente, o grande volume de informações que os profissionais devem administrar, o mercado passou a exigir deles habilidades e competências específicas e necessárias à sua rotina diária de trabalho. (CHIAVENATO, 2004).

Em síntese, podemos afirmar, que nesse novo contexto organizacional, a antiga administração de recursos humanos, agora denominada gestão de pessoas, assume uma postura de parceiro estratégico de negócios, que acompanha os resultados da organização, sugere mudanças e avalia o momento de implementá-las, tendo como foco as metas estabelecidas pela organização.

Percebe que a gestão de pessoas está totalmente envolvida com a gestão de negócios, não se limita a realizar a seleção, contratação e lapidação de um talento, mas preocupar-se em apresentar uma visão estratégica de negócios para aprimorar os processos de gestão.

Sendo assim, Santos (2004) destaca a necessidade de gerir adequadamente as pessoas. Esta constatação, por si só evidente, pressupõe uma reorganização no modo de gestão de pessoas que implica em pensar as pessoas como causadoras de conhecimento, com potencialidades e competências que devem ser direcionadas e coletivamente organizadas. Conduzir as pessoas a realizar o seu potencial significa saber conduzir as pessoas com inteligência, sensibilidade e flexibilidade. Isto pressupõe igualmente uma reorientação nas práticas de gestão. Pressupõe a adaptação de um estilo de gestão que administra com base na gestão das emoções, na criação de empatia e de estados de sintonia, requisitos que vão muito além de uma gestão puramente racional.

Chiavenato (2004) destaca que os objetivos da gestão de pessoas passaram a ser estratégicos e os seus processos são constituídos por atividades como: agregar, aplicar, recompensar, manter, desenvolver e monitorar pessoas. O autor frisa também que entre as modificações ocorridas nas atribuições do RH, foram ampliadas as suas responsabilidades frente ao resultado do negócio, fazendo com que o mesmo exerça uma participação ativa no delineamento de estratégias voltadas para o sucesso empresarial.

Para ser atuante e atender às expectativas da demanda organizacional é preciso encontrar alternativas para a execução do trabalho da gestão de pessoas, desde o planejamento estratégico até a implementação das ações, bem como a sua execução.

Cabe também a gestão de pessoas o papel de identificar discrepâncias e desigualdades, gerenciar conflitos a fim de minimizá-los e atuar como parceiro estratégico de negócios no cenário organizacional.

## 2.2 O papel das pessoas nas organizações

O papel das pessoas nas organizações é de suma importância, pois, elas são ativadoras inteligentes dos recursos organizacionais, são elementos impulsionadores da organização e capazes de dotá-la de inteligência, talento e aprendizagens indispensáveis à sua constante renovação e competitividade em um mundo cheio de mudanças e desafios. (CHIAVENATO, 2004). As pessoas são as

fontes de impulso que dinamiza a organização e não meros agentes passivos, inertes e estáticos.

Para Chiavenato (2004) é importante destacar o papel das pessoas como parceiros da organização, capazes de conduzi-la a excelência e ao sucesso. Na expectativa de colherem retornos desses investimentos, como salários, incentivos financeiros e crescimento profissional, as pessoas investem na organização esforço, dedicação, responsabilidade, comprometimento, riscos, entre outros. Entretanto, esse, como qualquer investimento, somente se justifica quando traz um retorno razoável. Na medida em que o retorno é bom, a tendência, certamente será a manutenção ou aumento do investimento. Daí, o caráter de reciprocidade na interação entre pessoas e organizações. É importante perceber que, a recompensa pelo esforço dedicado estimula a autonomia do indivíduo, diminuindo atitudes de passividade e inércia. Isso contribui para construção de uma organização que tem em seu quadro funcional pessoas que atuam como parceiros ativos e não meros sujeitos passivos.

Nesse sentido, Boog, G e Boog, M (2002) diz que, participar é uma ação decisiva não apenas para o sucesso das organizações, mais para o sucesso profissional do indivíduo. Assim é necessário partilhar dos esforços, vitórias e fracassos inerentes à construção da obra coletiva. A parceria transmuta o ser solitário em ser solidário, fazendo dele uma pessoa em comunhão com a totalidade da empresa que, por sua natureza relacional e sinérgica transcende à soma de suas partes e de seus participantes. As parcerias podem ser construídas entre profissionais, entre grupos ou entre empresas. Em quaisquer destas situações o fator humano será responsável pelo incremento da inteligência coletiva e, conseqüentemente, pela maior produtividade e melhor qualidade dos trabalhos realizados.

Paschoal (2006) lembra que desde sempre se disseminou a idéia de que a propaganda é a “alma do negócio”, mas hoje já é bastante difundida a visão de que são as pessoas a verdadeira “alma do negócio”. O autor ressalta também que, uma gestão de pessoas genuinamente fantástica é aquela em que os dirigentes colocam as pessoas em primeiro lugar por pura convicção e não apenas por uma questão de imagem. Para tanto, é necessário que as empresas olhem para seus colaboradores como pessoas por inteiro, não apenas como trabalhadores.

## 2.3 Desafios contemporâneos

De acordo com Drucker (2003) o administrador deve ser capaz de ver o que é sua empresa, o que ela faz e o que pode fazer, tendo sempre em mente que os desafios do mundo contemporâneo representam uma incrível oportunidade de crescimento e desenvolvimento.

Drucker (2003, p. 10) destaca que:

> Para ter uma compreensão real da empresa, o executivo precisa ser capaz de vê-la em sua totalidade, de ver seus recursos e esforços como um todo e sua alocação a produtos e serviços, a mercados, colaboradores, clientes, canais de distribuição. Ele precisa ser capaz de ver quais esforços serão direcionados para problemas, quais esforços serão direcionados para oportunidades e necessita ponderar alternativas de direção.

Dutra (2001) frisa que a presença de um cenário econômico altamente competitivo, marcado pela alteração das formas de concorrência, mutabilidade, crescente inovação e importância do conhecimento, está forçando as organizações a se reestruturarem. Neste sentido, um dos grandes desafios das empresas é alterar as suas formas de organização produtiva e de desenvolver novos modelos de gestão interna, sustentados numa maior flexibilidade. Assim, as organizações começam a compreender que a área de gestão de pessoas desempenha um papel fundamental para promover sua inclusão nessa nova realidade organizacional.

Para Santos (2004) outro grande desafio que as empresas precisam responder é desenvolver as competências humanas internas e a competência organizacional. Diante desta necessidade cabe a gestão de pessoas criar um conjunto de categorias que permitem desenvolver-se em capital intelectual da empresa, isto significa desenvolver as competências individuais, para tanto, não basta um acréscimo de formação. É necessário uma mudança de atitude no sentido de promover o desenvolvimento das pessoas por meio da democratização de responsabilidades, orientando o profissional não apenas para o cumprimento de objetivos e índices de performance, previamente negociados e ancorados na orientação estratégica da empresa, mas igualmente com uma crescente autonomia e liberdade de ação, condições imprescindíveis para o desenvolvimento de atos criativos.

Santos (2004) explica que, tradicionalmente as empresas investem em formação como instrumento privilegiado para o desenvolvimento das qualificações.

Com base nas exigências a que as empresas estão submetidas, essa ação já não é por si só suficiente para satisfazer as necessidades de qualificações relacionadas com o exercício de uma determinada profissão. Já não basta ter recursos humanos qualificados. É necessário que estes disponham de um extenso campo de competências que lhes permitam criar e inovar, e que tenham capacidade para aprender, pensar e saber valorizar as suas contribuições.

Santos (2004) destaca ainda, a importância da concepção de estruturas que estimulem a aprendizagem interna de toda a empresa. Isto significa, não apenas a capacidade para esticar a ação e a criatividade individual, mas o reforço das redes pessoais, relacionais e informacionais que promovam a difusão do conhecimento intra-organizacional, contribuindo para aprendizagem do todo.

Outro aspecto observado pelo autor foi a necessidade de desenvolver permutas de informação e conhecimento com o exterior, pois o conhecimento mais valioso resulta/depende da interação entre diferentes pessoas e organizações. O autor explica que a inovação é um processo cumulativo de aprendizagem dependendo cada vez menos de cada empresa isoladamente e mais das interações que ela estabelece com o exterior. (SANTOS, 2004)

Santos (2004) descreve também outro desafio que é criar ambientes que estimulem a auto-aprendizagem. O autor destaca a importância de que no exercício das atividades do quotidiano as pessoas tenham, em termos de tempo e de espaço, condições que permitam o desenvolvimento das suas competências.

É fato que o processo de criação de conhecimento requer ambientes que estimulem a criatividade, a autonomia e a liberdade de pensamento. O desafio é considera-la a criatividade como parte integrante e estratégica da filosofia da própria empresa. Essa disseminação torna-se necessário para identificar os fatores que bloqueiam este ato criativo. Geralmente estão relacionados com o excesso de rotina, com tarefas rigidamente estruturadas, com isolamentos interdepartamentais, falhas de comunicação, processos burocráticos e procedimentos demasiadamente rígidos. O excessivo dirigismo constitui também um elemento disfuncional, e conjuntamente com os aspectos referidos, impedem uma maior transversalidade das relações, ambientes mais fluidos e mais ricos em termos de troca de informações. A identificação das barreiras e a sua desobstrução constituem um importante passo para a criação de ambientes mais propícios ao desenvolvimento das competências humanas e à expressão da sua criatividade. (SANTOS, 2004).

Com as mudanças supracitadas, o trabalhador assumirá gradativamente, responsabilidades mais amplas, implicando no desenvolvimento de potencialidades e habilidades pessoais que contribuirão para o efetivo desempenho profissional.

Entre as características necessárias para uma adequada performance profissional Kanaane (1999, p. 33) destaca:

> a) estar preparado para lidar com as várias demandas e culturas ao mesmo tempo; b) Estar ligado a resultados; c) pensar estrategicamente; d) possuir perfil pessoal inquieto, interessado na melhoria contínua, buscando alavancar novos negócios; e)saber lidar com as incertezas, questionando, propondo e interpretando rapidamente as demandas do mercado.

Kanaane (1999) destaca ainda, que lidar com pessoas e equipes implica em uma grande responsabilidade e é importante considerar a questão ética no alcance dos objetivos e metas organizacionais, resgatando a qualidade de vida no trabalho.

É importante destacar que dentre todos os desafios a que as empresas estão expostas no atual momento histórico, o de mudanças de paradgmas é um dos desafios mais pertubadores, pois é certo que mudanças geralmente envolvem conflitos.

No ambiente organizacional o processo de mudança é bastante complexo pelo fato de não produzir um ajuste direto. Ao contrário, cada funcionário pode produzir uma reação que pode ser condicionada pelos seus sentimentos de resistência em relação à essas mudanças.

De acordo com Davis e Newstrom (2002) cada mudança é interpretada pelas pessoas de acordo com suas atitudes. A maneira pela qual as pessoas sentem uma mudança é que determina, então, como elas irão reagir. Esses sentimentos não existem por acaso, eles podem ser causados. Uma das causas é a história pessoal, que se refere aos processos sociais e biológicos de cada pessoa, os seus antecedentes e todas as suas experiências fora do trabalho. É isso que ela leva para seu local de trabalho. Uma segunda causa é o próprio ambiente de trabalho. Ele reflete o fato de que os trabalhadores são membros de um grupo e são influenciados por seus códigos, padrões e normas e quando esses padrões mudam o trabalhador se perde. Assim, gerenciar um ambiente repleto de mudanças, introduzir novos valores e criar uma nova cultura organizacional é também um grande desafio.

Nesse contexto vale lembrar as orientações de Drucker (2003) quando este diz que todas as dificuldades podem ser transformadas em oportunidades e que a mudança é uma fonte contínua para novos aprendizados.

As mudanças na organização do trabalho levarão ao redirecionamento profissional, possibilitando o surgimento de atividades profissionais diferenciadas, de acordo com os segmentos de mercado e a demanda existente.

# 3 GESTÃO DE DESEMPENHO

A gestão de desempenho é habitualmente descrita como um processo ou um conjunto de processos que visam estabelecer uma compreensão partilhada dos objetivos da empresa, bem como motivar os indivíduos, na perspectiva de aumentar as possibilidades de alcance desses objetivos. (SFOLA, 2007).

De acordo com o autor os elementos que constituem este processo são:

- Objetivos estratégicos;
- Definição de funções;
- Fixação de objetivos individuais;
- Apoio aos indivíduos e respectivo acompanhamento;
- Análise de desempenho;
- Formação para diversas competências;
- Formação e desenvolvimento de pessoal.

De acordo com Souza et. al. (2005, p. 16) gestão de desempenho é um ramo da gestão de pessoas que “na prática é um sistema de informações estruturado de forma abrangente e contínua, sob uma perspectiva sistêmica, interessada na produção do conhecimento sobre a relação do homem com o trabalho”. O autor explica também que:

> Em uma visão panorâmica, a gestão de desempenho é um processo construído para integrar o universo corporativo, interligando as unidades de negócio, as equipes, os indivíduos e a liderança, por meio de planos elaborados sob um enfoque sistêmico, interessado na sustentação da empresa no mercado. (SOUZA et. al., 2005, p. 30).

Sfola (2007) destaca que, um processo de gestão de desempenho eficaz pode gerar vantagens tanto para as empresas como para os trabalhadores.

Para o autor a gestão de desempenho enquanto processo integrado possibilitará aos empregados que compreendam de que forma o seu desempenho será avaliado e que desenvolvam as competências necessárias para corresponder às expectativas da empresa e superar os desafios impostos pelo mercado.

## **3.1** Avaliação de desempenho

A avaliação de desempenho é uma ferramenta de controle organizacional sobre o trabalho das pessoas dentro da empresa com o propósito de garantir que o trabalho desenvolvido pelo indivíduo gere resultados satisfatórios para a organização. (CHIAVENATO, 2004).

O autor explica que através da avaliação pode-se chegar a um resultado final em relação ao desempenho individual dentro da organização, verificando-se assim o real desempenho do indivíduo.

Davis e Newstron (2002) explicam que a avaliação constitui uma chave integradora dos diferentes processos tais como: provisão, aplicação, recompensas, desenvolvimento, manutenção e monitoração de pessoas na organização. Trata-se de um processo que serve de elo para integrar todos os demais processos da empresa.

De acordo com Chiavenato (2004) a avaliação começa pela apreciação do passado, mas com foco nas metas futuras e está mais orientada para o planejamento do desempenho futuro do que para o julgamento do desempenho passado. Assim, a avaliação baseia-se nas metas previamente estabelecidas pela organização, tendo como foco os recursos necessários para a sua adequada consecução, e assim avaliá-los com medições adequadas e comparativas e, principalmente, procura dar-lhe consistência por meio da constante retroação e avaliação contínua. Tudo para assegurar um desempenho de acordo com as necessidades da organização e os objetivos de carreira do avaliado.

Para Chiavenato (2004) na moderna concepção de gestão de pessoas, a avaliação fundamenta-se em processos não-estruturados, sem os antigos rituais burocráticos baseados no preenchimento de formulários e na comparação com fatores de avaliação genéricos e abrangentes. Busca-se uma total desburocratização e desregulamentação da avaliação do desempenho. A avaliação não-estruturada e flexível é realizada pelos superiores por meio do contato direto e cotidiano com os subordinados.

Chiavenato (2004) destaca ainda que existe uma forte tendência à desburocratização dos processos de avaliação de pessoas. Isso ocorre principalmente por meio da redução radical dos instrumentos de avaliação como, por exemplo, o excesso de questionários e formulários que antes constituíram diversos problemas para os executivos.

Assim, a avaliação está cada vez mais simples e eficiente, isenta de formalismos exagerados e de critérios complicados e genéricos impostos por algum órgão centralizador e burocrático, atuando como um fator determinante na gestão de desempenho.

A avaliação como forma de retroação às pessoas constitui um instrumento

de realimentação da “informação, ou seja, de retroinformação das pessoas para proporcionar-lhes orientação” (CHIAVENATO, 2004, p. 238), auto-avaliação, autodireção e, conseqüentemente, autocontrole. Nesse contexto, a avaliação de desempenho torna-se um instrumento essencial à gestão de pessoas por competências, pois adquire um sentido mais amplo e abrangente, envolvendo novos aspectos como:

> a) competência pessoal: envolvendo a capacidade de aprendizagem das pessoas e absorção de novos e diferentes conhecimentos e habilidades. b) competência tecnológica: envolvendo a capacidade de assimilação do conhecimento de diferentes técnicas necessárias ao desempenho que envolva generalidade e multifuncionalidade. c) competência metodológica: envolvendo a capacidade de iniciativa e de empreendimento para resolução de problemas de diversas naturezas. Algo como espírito empreendedor e solucionador espontâneo de problemas. d) competência social: envolvendo a capacidade de relacionamento humano com pessoas e grupos, bem como de trabalhos em equipe. (CHIAVENATO, 2004, p. 238)

Como se pode observar, as pessoas precisam conseguir reunir doses de cada uma dessas diferentes competências e, para tanto, devem receber orientação necessária para poderem autodiagnosticar a presença delas no seu desempenho cotidiano.

Chiavenato (2004) explica também que na moderna concepção de gestão de pessoas a avaliação de desempenho está sendo relacionada com a noção de expectância. Expectância é a relação entre as expectativas pessoais e as recompensas decorrentes do nível de produtividade do indivíduo.

De acordo com Kotler (2000) a avaliação proporciona um julgamento sistemático para fundamentar aumentos salariais, promoções, transferências, recompensas e, muitas vezes, demissões de funcionários.

O autor afirma que, com a avaliação de desempenho é possível comunicar aos funcionários como eles estão se desenvolvendo nas suas atividades de “trabalho, sugerindo quais as necessidades de mudanças no comportamento” (KLOTER, 2000), nas atitudes, habilidades ou conhecimentos. A avaliação permite que os subordinados conheçam aquilo que seus superiores pensam a seu respeito. Portanto, a avaliação deve ser amplamente utilizada pelos gerentes como base para conduzir e aconselhar os subordinados a respeito de seu desempenho, individual e grupal.

Segundo Chiavenato (2004, p. 224), a avaliação de desempenho deve proporcionar benefícios para a organização e para as pessoas. Para tanto, precisa

atender às seguintes linhas básicas:

> a) A avaliação deve cobrir não somente o desempenho dentro do cargo ocupado, como também o alcance de metas e objetivos. Desempenhos e objetivos devem ser tópicos inseparáveis da avaliação de desempenho;
> b) A avaliação deve enfatizar o indivíduo no cargo e não a impressão a respeito dos hábitos pessoais observados no trabalho. A avaliação deve concentrar-se em uma análise objetiva do desempenho e não em uma avaliação subjetiva de hábitos pessoais. Empenho e desempenho são coisas distintas;
> c) A avaliação deve ser aceita por ambas as partes: avaliador e avaliado. Ambos devem estar de acordo que a avaliação deve trazer algum benefício para a organização e para o funcionário;
> d) A avaliação deve ser utilizada para melhorar a produtividade do indivíduo dentro da organização, tornando-o mais bem equipado para produzir com eficácia e eficiência.

Cumpre ressaltar que a qualidade dos serviços depende dos funcionários, assim, avaliar o desempenho é fundamental para a organização. É válido acentuar que a avaliação de competência é um processo de redução da incerteza e, ao mesmo tempo, de busca de consonância.

Essa diminuição alimenta retroação e respeito do seu desempenho. E, portanto, busca a consonância na medida em que proporciona a troca de idéias e concordância de conceitos entre subordinados e seus superiores.

## **3.2** Métodos de avaliação

Para Kloter (2000) a preocupação atual em desenvolver métodos capazes de dirigir os esforços das pessoas, tem por objetivo buscar da melhor forma possível, meios para integrar objetivos organizacionais e objetivos individuais, sem conflitos, e reforçar a idéia de que a avaliação de desempenho não é um fim em si mesma, mas um importante meio para melhorar e impulsionar o comportamento das pessoas.

De acordo com Souza et. al. (2005) as mudanças contemporâneas fizeram com que a trajetória da evolução dos métodos de avaliação fossem intimamente relacionada ao abandono gradativo da lógica mecanicista (tradicional), pela necessidade de se atender as exigências da competitividade (contemporâneo).

Souza et. al. (2005, p. 91) descreve alguns métodos tradicionais de avaliação de desempenho:

> • Escalas gráficas de classificação: avalia o desempenho das pessoas com base em fatores previamente definidos e graduados, os quais são utilizados como uma referência, um padrão de desempenho ideal, objetivando a comparação entre desempenhos;

- Escolha e distribuição forçada: avalia o desempenho por meio de frases descritivas, ou seja, afirmações e padrões previamente estabelecidos, entre os quais o avaliador é forçado a escolher o que mais se adequa para descrever os comportamentos do avaliado no ambiente de trabalho;
- Pesquisa de campo: é o método que se apóia em entrevistas, efetuadas pela chefia ou por especialistas, estruturadas para captar informações sobre o desempenho do avaliado;
- Incidentes críticos: é o método apoiado em observações e registros sistemáticos de fatos positivos e negativos que afetam o desempenho;
- Comparação de pares: é uma comparação de avaliados, dois a dois, com base em fatores distintos em relação aos fatores previamente definidos;
- Auto-avaliação: é a análise do próprio avaliado aos pontos fortes e fracos que afetaram o desempenho;
- Relatório de performance: é um relato do desempenho que descreve potenciais, pontos fortes e fracos, contribuições para o alcance dos objetivos organizacionais, entre outros aspectos referentes à conduta do individuo no trabalho;
- Avaliação por objetivos: derivada da administração por objetivos (APO) baseia-se na capacidade do cumprimento dos objetivos específicos mensuráveis e alinhados aos objetivos empresariais, previamente negociados;
- Avaliação por resultados: é uma comparação entre o previsto e o realizado, com o intuito de comprovar, sistematicamente, que os resultados previstos foram alcançados (obtidos).

Para Souza et. al. (2005) as pressões competitivas, no entanto, vem exigindo a substituição de alguns conceitos mecanicistas que integram os tradicionais métodos de avaliação, cujo dogma central é a insistente busca do padrão.

Souza et. al. (2005) explica que as características dos métodos modernos evidenciam a nítida substituição de modelos prontos por instrumentos mais avançados, interessados na melhoria do desempenho e na busca de informações para subsidiar a tomada de decisão.

Neste novo cenário a principal mudança nos métodos tradicionais é a inclusão direta do avaliado no processo de avaliação, que deixou de ser objeto passivo e passou a ser um elemento ativo.

Souza et. al. (2005) explica que as tendências atuais determinam as necessidades de mudança de parâmetros das avaliações, dentre as quais destacamos:

- Avaliação 360 graus: tal avaliação caracteriza-se pelo feedback entre quem executou o trabalho e parte das pessoas diretamente afetadas pelos resultados produzidos. Apoiada nas proposições da psicologia social-cognitiva e da teoria da aprendizagem social, esta prática estimula o autoconhecimento, o envolvimento no processo produtivo e amplia a consciência quanto aos impactos das posturas e comportamentos no próprio desempenho;
- Avaliação de competência: este tipo de avaliação caracteriza-se pela mensuração das competências conceituais (conhecimento e domínio de

conceitos e teorias), técnicas (domínio de métodos e ferramentas) e interpessoais (atitudes e valores) necessárias ao desempenho esperado, a partir de instrumentos específicos e entrevistas;

- Avaliação de competência e resultados: trate-se da conjugação de duas avaliações simultâneas, de competências e resultados, objetivando valorizar o desenvolvimento das competências e suas aplicações.

Souza et. al. (2005) aponta que estas modalidades de avaliação, entre outras práticas gerenciais, podem ser usadas na identificação de potenciais e na melhoria das relações sociais no trabalho.

O ideal é que a escolha do método tenha como ponto de partida a sensibilização de todos os envolvidos, para tornar possível a interiorização ou incorporação das mudanças necessárias. (SOUZA ET AL.2005).

Outro importante aspecto que deve ser levado em consideração na avaliação é a definição de indicadores de desempenho. Segundo Chiavenato (2004) na avaliação de desempenho os indicadores devem ser sistêmicos, visualizando a empresa como um todo em um conjunto homogêneo e integrado que privilegia os aspectos relevantes.

O autor explica que os indicadores decorrem do planejamento estratégico que define o que, como e quando medir. Como resultado cascata, facilita-se a localização de metas e objetivos dos vários departamentos e níveis hierárquicos envolvidos.

De acordo com Davis e Newstron (2002) os indicadores devem estar ligados aos processos empresariais e focalizados no cliente interno ou externo. Devem ser escolhidos como critérios específicos de avaliação para premiações, remuneração variável, participação nos resultados, promoções, entre outros. Raramente um único indicador pode ser flexível e universal para servir a tantos critérios diferentes, daí a necessidade de vários indicadores.

Para Chiavenato (2004) os indicadores devem ser escolhidos em conjunto para evitar distorções e não desalinhar outros critérios de avaliação. Segundo o autor há quatro tipos de indicadores

a) Indicadores financeiros: relacionados com itens financeiros, como fluxo de caixa, lucratividade, retorno sobre o investimento, relação entre custo e benefício, etc.;

b) Indicadores ligados ao cliente: como satisfação do cliente, seja interno ou externo, tempo de entrega de pedidos, competitividade em preço ou qualidade, etc.;

c) Indicadores internos: como tempos de processo, índices de segurança, índices de retrabalho, ciclo do processo, etc.;

d) Indicadores de inovação: como desenvolvimento de novos processos, novos produtos, projetos de melhoria, melhoria contínua, qualidade total, pesquisa e desenvolvimento entre outros.

Segundo Davis e Newstron (2002) a avaliação de desempenho leva em conta o contexto geral. O ambiente externo também deve ser considerado através da evolução dos índices internos em confronto com indicadores amplos e genéricos. Assim, a avaliação de desempenho deve basear-se em índices objetivos de referência, que possam balizar o processo, como indicadores de: desempenho global (de toda a empresa), desempenho grupal (da equipe) e desempenho individual (da pessoa).

# 4 COMPETÊNCIA ORGANIZACIONAL

## 4.1 Surgimento e evolução do conceito de competência

De acordo com Giacobbo at. al. (2007) o conceito de competência não é novo. Remonta há alguns séculos, mais precisamente à época dos aprendizes de artesãos na Idade Média.

Os autores acima explicam que por volta de 1970, diversos países passaram a fazer uso do termo competência. Na Alemanha, a idéia de competência, como conhecimento habilidade e atitudes, surgiu inicialmente no contexto da educação profissional,"[...] sendo a seguir incorporada à educação geral. Em ambas, educação[...]" (GIACOBBO at. al. (2007, p.3) geral e educação profissional, as competências eram definidas por um grupo de representantes da sociedade que envolvia empresários, sindicatos e educadores. A Alemanha, Suíça, Áustria e Japão são países que desenvolveram sistemas que tornaram mais suaves e eficientes à transição entre a escola e a empresa.

Segundo Rezende (2000 apud GIACOBBO at al., 2007) nos Estados Unidos, nessa mesma década, o conceito de competência começou a adquirir novos significados pela sua aplicação no campo da psicologia, com David C. McClelland, pioneiro em pesquisas e estudos de avaliação de competência, quando participava de um processo de seleção de pessoal para o Departamento de Estado Americano. Com seus estudos, iniciava-se uma importante e significativa mudança de paradigmas na valorização de requisitos para o trabalho, profissão e carreira.

No Japão, nesse mesmo período, surgia o movimento da qualidade, cujo objetivo era tornar a nação mais competitiva. O programa, hoje denominado 5S era, de acordo com Resende (2000, apud GIACOBBO et. al., 2007, p. 3) composto por "um conjunto de atividades que buscava melhorar a qualidade do comportamento das pessoas, refletindo mudanças de hábitos e atitudes, desenvolvendo valores".

As habilidades e conhecimentos transformaram-se em competências pelos verbos, mobilizar, assimilar, participar e comprometer, e essas idéias foram se incorporando no quotidiano empresarial (ZARIFIAN, 2001).

## 4.2 Competência individual e competência organizacional: conceitos e relações.

O conceito de competência é aplicado a diferentes situações de qualificação e atributos, tanto de pessoas, quanto de organizações, sendo, entretanto, umas mais genéricas e outras mais específicas.

No âmbito individual Giacobbo et. al. (2007) afirmam que competência é a capacidade que um indivíduo possui para agir, baseada em seus conhecimentos teóricos e tácitos, que envolvem cinco elementos interligados: conhecimento explícito, habilidade, experiência, julgamento de valor e rede social. O conhecimento explícito é adquirido em particular pela informação, via educação formal. A habilidade, saber fazer, envolve aptidões física e mental e é adquirida por treinamento e prática. A experiência é adquirida especialmente pela reflexão sobre erros e sucessos passados. Os julgamentos de valor são as percepções do que o indivíduo acredita estar certo. Eles agem como filtros conscientes e inconscientes para o processo de saber de cada indivíduo. A rede social é formada pelas relações de indivíduo com outros seres humanos dentro de um ambiente e uma cultura transmitidos pela tradição.

Olafson (apud NISEMBAUM, 2000, p.90) refere-se ao termo competência como sendo “capacidades internas que as pessoas trazem aos trabalhos delas. Elas podem expressar-se de múltiplas formas através da performance no trabalho”.

Já no âmbito organizacional Fernandes (2006, p. 31) define competência “como as características e habilidades por meio das quais uma empresa desempenha as atividades necessárias a seu sucesso”.

Brandão (1999 apud HARB; ROSSETO, 2007) trabalha o conceito de competência organizacional como um conjunto de conhecimentos, habilidades, tecnologias, sistemas físicos, gerenciais e valores que geram um diferencial competitivo para a organização. Para o autor, competências essenciais nas empresas são aquelas que atribuem vantagem competitiva, criam valor percebido pelos clientes e são difíceis de ser imitadas pela concorrência.

De acordo com Dutra (2001), existe uma forte ligação entre as competências organizacionais e as individuais, assim, o estabelecimento das competências individuais deve estar vinculado à reflexão sobre as competências organizacionais, uma vez que há uma influência mútua sobre elas.

Para Harb e Rosseto (2007) as competências organizacionais estão formadas pelo conjunto de conhecimentos, habilidades, tecnologias e comportamentos que uma organização possui e consegue manifestar de forma

integrada na sua atuação, causando impacto no seu desempenho e contribuindo para os resultados.

Segundo Rezende (2000 apud GIACOBBO et. al., 2007) a competência organizacional é resultante da aplicação de conhecimentos que incluem formação, treinamento, experiência, autodesenvolvimento com comportamentos, que englobam habilidades, interesse e vontade.

Zarifian (2001, p.68) propõe a definição de competência, a qual permite associar responsabilidade pessoal com co-responsabilidade, baseada na combinação de três abordagens. Na primeira, “competência é ’o tomar iniciativa’ e ‘o assumir responsabilidade’ do indivíduo diante de situações profissionais com as quais se depara”. Para o autor a competência “é uma atitude social” por resultar de um procedimento pessoal, que aceita assumir e ser responsável pelo seu trabalho.

Na segunda abordagem, a competência “é um entendimento prático de situações que se apóia em conhecimentos adquiridos e os transforma na medida em que aumenta a diversidade das situações”. Essa abordagem enfatiza a dinâmica da aprendizagem, proveniente da diversidade das situações.

Na terceira abordagem, Zafirian (2001, p.74) explica que competência é a “faculdade de mobilizar redes de atores em torno das mesmas situações, é a faculdade de fazer com que esses atores compartilhem as implicações de suas ações, é fazê-lo assumir áreas de corresponsabilidade”. A comunicação e a corresponsabilidade dos indivíduos perante determinada situação profissional é o enfoque desta abordagem.

Então, pode-se afirma que competência organizacional é a maneira pela qual as diversas funções se articulam para gerar as competências essenciais de uma determinada organização.

As competências individuais, articuladas a outros recursos, ajudam a constituir competências organizacionais. Entretanto, apesar de serem conceitos relacionados, até o momento são relativamente poucos os trabalhadores que procuram associa-los. Há também uma divisão teórica nesta área. De um lado há trabalhos voltados para a competência organizacional ligado a autores da área estratégica, e de outro, há estudos de autores do campo da gestão de pessoas (FERNANDES, 2006, p. 49).

Para Zarifian (2001) é a organização que permite unir a competência individual à coletiva. Segundo o autor para que a competência coletiva possa ser

desenvolvida, é necessário que as pessoas construam referenciais comuns, compartilhem uma mesma linguagem profissional e compreendam a necessidade de cooperação.

Zarifian (2001) defende que nas organizações existem cinco diferentes tipos de competências:

- Competências sobre processos – são aquelas que contemplam os conhecimentos sobre o processo de trabalho;
- Competências técnicas – são aquelas que se referem aos conhecimentos específicos sobre o trabalho a ser realizado;
- Competências sobre a organização - são aquelas que se referem aos saberes necessários à organização de fluxos;
- Competências sociais – são aquelas que se referem à compreensão do comportamento das pessoas. Essa competência abrange três domínios: autonomia, percepção e comunicação.

Nisembaum (2000) destaca dentre as competências organizacionais, as competências básicas e essenciais. As competências básicas são os pré-requisitos fundamentais que a empresa precisa ter para desenvolver uma administração eficaz, por exemplo: gestão da qualidade, capacitação, enquanto as competências essenciais são aquelas que têm valor percebido pelo cliente e contribuem para a diferenciação entre os concorrentes, aumentando a capacidade de expansão da empresa, por exemplo: gestão de relacionamento com o cliente, qualidade da informação.

As competências essenciais são competências que estão em destaque na organização e que contribuem para o sucesso da mesma a longo prazo.

A necessidade de identificar as competências essenciais na organização deve-se ao fato de poder direcionar a atenção para as mesmas e utilizá-las estrategicamente como ferramentas de gestão.

Rezende (2000 apud GIACOBBO et. al., 2007) afirma que a identificação e definição de competências essenciais devem levar em conta os fatores de sucessos relacionados a: diferencial e renovação da tecnologia, características e dificuldades da manutenção de clientes, importância para o negócio das relações com os fornecedores, adaptabilidade às condições de mercado, logística de distribuição, eficiência ou precisão operacional; importância da função do marketing e importância estratégica do fator humano.

Cabe destacar que, segundo o autor, as pessoas são as mais importantes agentes da empresa, pois todos os ativos e estruturas, quer tangíveis ou intangíveis, são resultados das ações humanas.

## 4.3 A competência organizacional como diferencial competitivo

De acordo com Fernandes (2006) o conceito de competência organizacional ganhou relevo a partir de 1990, principalmente pelo fator competitividade. Neste contexto, ao se observar que as organizações de sucesso apoiam-se em práticas definidas pelo conceito de competência organizacional, constatou-se que essas práticas são capazes de proporcionar à organização uma vantagem competitiva sustentável, constituindo as raízes da competitividade.

Segundo Giacobbo et. al. (2007) à medida que se começa a lidar com o conceito de competência, vai-se descobrindo aos poucos que competência é um atributo forte e poderoso que pode ser aplicado a indivíduos, equipes, organizações, comunidades e governos.

Para Rezende (2000 apud GIACOBBO et. al., 2007) a competência deve contribuir para os resultados da organização.

Fernandes (2006, p. 49) destaca a idéia de que a competência agrega valor ao negócio. Segundo o autor a definição de competência considera “um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimento, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico á organização e valor social ao indivíduo”.

Neste contexto, “agregar valor” implica que o desenvolvimento e combinação das competências individuais refletem nos recursos do desenvolvimento das competências humanas para os resultados estratégicos da organização.

A conscientização da necessidade de adquirir e desenvolver competências individuais, profissionais e organizacionais tem entusiasmado a participação de lideranças em geral, formadores de opinião, educadores e mídia. Na educação, o debate de competências têm se desenvolvido em instituições ligadas ao ensino profissionalizante que passaram a ver as empresas como lugares e agentes de formação.

Nas organizações, o conceito de competência como vantagem competitiva tem instigado as mesmas a identificarem novas oportunidades de negócios e a utilizar estrategicamente os seus ativos intelectuais.

## **4.4** O papel da gestão de desempenho para o desenvolvimento da competência organizacional

Segundo Chiavenato (2005) o planejamento estratégico de gestão de pessoas deveria começar com o esclarecimento de duas questões básicas:

a) Quais são as competências essenciais que nossa organização possui?

b) Quais são as competências essenciais que nossa organização requer?

Para Chiavenato (2004, p. 230), “Uma organização de elevado desempenho começa com pessoas de elevado desempenho. E pessoas com elevado desempenho dependem de uma função de recursos humanos de alto desempenho”.

De acordo Dutra (2001) a gestão de desempenho permitiu o surgimento de uma gestão de pessoas mais alinhada com as expectativas e as necessidades das organizações e dos indivíduos, configurando uma série de ganhos para ambas as partes.

Para o autor a gestão de desempenho proporciona simplicidade, flexibilidade e transparência, otimização de recursos e da massa salarial, direcionamento e otimização dos investimentos no desenvolvimento profissional, capacidade de atração, retenção e potencialização de talentos, flexibilidade do modelo para adaptar-se às mudanças de estrutura, organização do trabalho e tecnologia, contribuindo dessa forma para o desenvolvimento das competências individuais e consequentemente das competências organizacionais.

Em síntese, a gestão de desempenho contribui para a alavancagem da competência organizacional da seguinte maneira:

a) Promovendo uma nova conscientização por parte dos funcionários no que se refere às práticas organizacionais;

b) Proporcionando possibilidades de crescimento por meio de aprendizagem continuada;

c) Estimulando o autodesenvolvimento;

d) Dimensionando o quadro de cargos e salários da empresa e promovendo planos de carreiras que contribuam para que o funcionário trace seus objetivos dentro da empresa;

e) Promovendo a otimização dos investimentos em desenvolvimento, profissional e pessoal;

f) Avaliando o desempenho dos funcionários e lhes proporcionando o devido reconhecimento.

Cabe ressaltar que a gestão de desempenho permite a definição de horizontes profissionais claros com critérios de acesso bem estruturados, remuneração compatível com a complexidade das atribuições e das responsabilidades e proporciona também estímulos ao autodesenvolvimento e à ampliação do espaço de atuação estabelecendo condições claras e objetivas para a mobilidade entre as carreiras abrangidas pelo modelo de gestão de pessoas baseado no desenvolvimento da competência organizacional.

# 5 ESTUDO DE CASO.

## 5.1 Caracterização do perfil organizacional da empresa.

O Instituto Nordeste Cidadania (INEC) é uma organização da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP), constituída em 27 de fevereiro de 1996 por funcionários do Banco do Nordeste. Surgiu, portanto, em um contexto em que se fazia necessário dar respostas às graves questões socioeconômicas pelas quais passavam significativos contingentes da população situada abaixo da linha de pobreza. Atua nas áreas de microfinanças, educação, cultura, arte, facilitando o fortalecimento da identificação pessoal e coletiva da região.

A qualificação como OSCIP no ano de 2003 possibilitou a assinatura de Termos de Parceira com o Banco do Nordeste (BNB), com o objetivo de operacionalizar os Programas de Microcrédito Urbano (Crediamigo) e Programa de Microcrédito Rural (Agroamigo).

Tendo como objetivo promover a capacitação de beneficiários de crédito, para melhorar ainda mais a capacidade empreendedora dos beneficiários do Programa. Faz parte do Programa Nacional de Microcrédito Produtivo Orientado (PNMPO), política do Governo Federal para incentivar a geração de trabalho e renda entre os microempreendedores, sendo sua forma de atuação amparada pela Lei 11.110, de 25 de abril de 2005.

O Instituto Nordeste Cidadania - INEC tem como MISSÃO contribuir para a inclusão e o desenvolvimento sociocultural e econômico das pessoas, potencializando a força coletiva, promovendo a cidadania e o respeito à vida.

Tem a VISÃO de ser referência nacional em inclusão e desenvolvimento sociocultural, ambiental e econômico, estando entre as dez melhores organizações para se trabalhar, satisfazendo pessoas e valorizando a vida.

Assim, trabalha VALORES: Compromisso, Transparência, Honestidade, Paixão, Justiça, Solidariedade, Confiança, Diálogo, Humildade, Criatividade, Respeito e Ética.

Possui como Objetivo geral e fundamental: Contribuir para o desenvolvimento socioeconômico e cultural de comunidades rurais visando a autossustentabilidade, ao exercício da cidadania e a potencialização da força coletiva.

Como Objetivos específicos:

- Qualificar as comunidades carentes para que possam ter acesso aos programas governamentais e não governamentais na concretização de seus interesses;

- Promover o desenvolvimento econômico e social, e combater a pobreza;

- Criar, organizar e acompanhar projetos comunitários que apoiem o desenvolvimento autossustentável das comunidades;

- Proporcionar o desenvolvimento humano, socioeconômico e cultural dos cidadãos, desenvolvendo suas capacidades empresariais, por meio do acesso às técnicas de gerência e organização de pequenos empreendimentos econômicos e ao microcrédito financeiro, propiciando sua integração no mercado de bens e serviços;

- Exercer atividade vinculadas à área de projetos voltados ao atendimento de empreendimentos urbanos e rurais;

- Conceder financiamentos e prestar garantias à microempreendedores para incrementar as atividades econômicas das comunidades, de forma ágil, flexível e orientada;

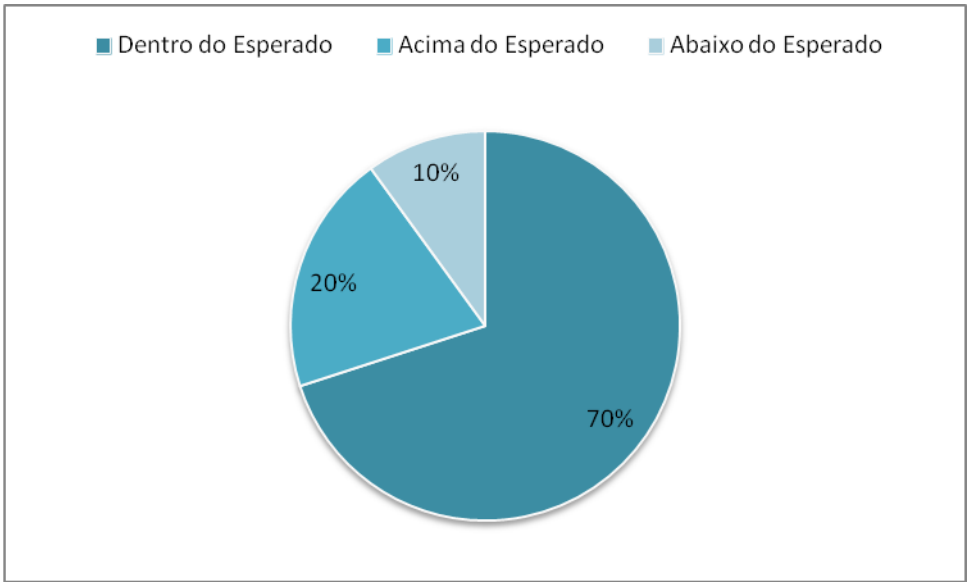
- Promover a segurança alimentar e nutricional.

# 6 ANÁLISE DOS RESULTADOS.

## 6.1 Acompanhamento do contrato de experiência.

A escolha dos colaboradores analisados se deu mediante aos mesmos encontrarem em fase de experiência contratual, sendo que foram avaliados 10 colaboradores no período de três meses de experiência. O acompanhamento corresponde a 20 itens de observação, a saber: agilidade, aprendizado, comprometimento, comunicação, conhecimento metodológico, criatividade, equilíbrio emocional, ética, flexibilidade, identificação com a função, iniciativa, motivação, negociação, planejamento, pontualidade, qualidade no atendimento, relacionamento interpessoal, responsabilidade e trabalho com metas, conforme o anexo. A avaliação de desempenho é regulamentada tendo como critérios para pontuação: (a) Muito acima do esperado; (b) acima do esperado; (c) dentro do esperado; (d) abaixo do esperado; (e) muito abaixo do esperado.

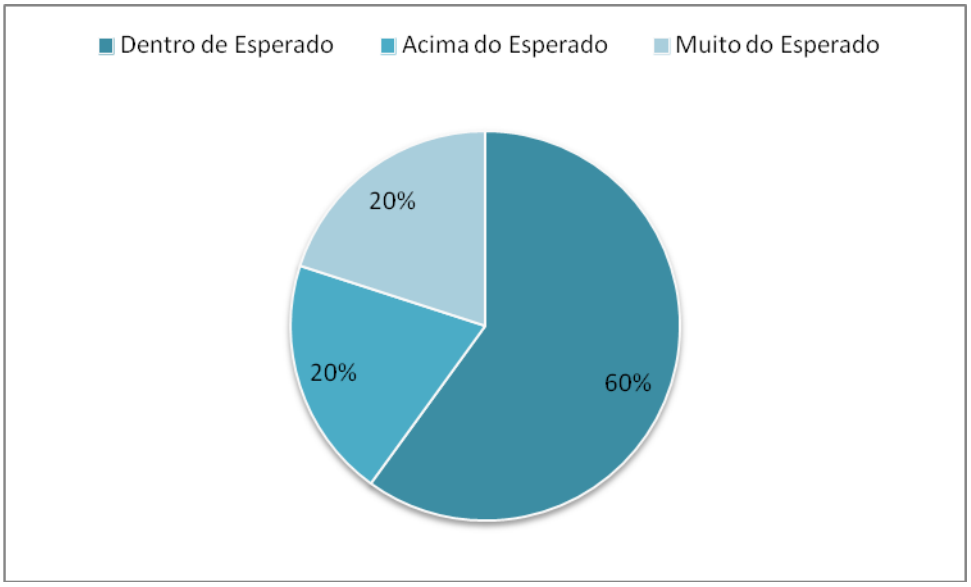
Gráfico 1-Acompanhamento do desempenho dos colaboradores 1º mês




Fonte: Dados da pesquisa

Observou-se que no gráfico 1, os colaboradores avaliados correspondem ao seguinte resultado, 70% estão dentro do esperado, 20% acima do esperado e 10% abaixo do esperado.

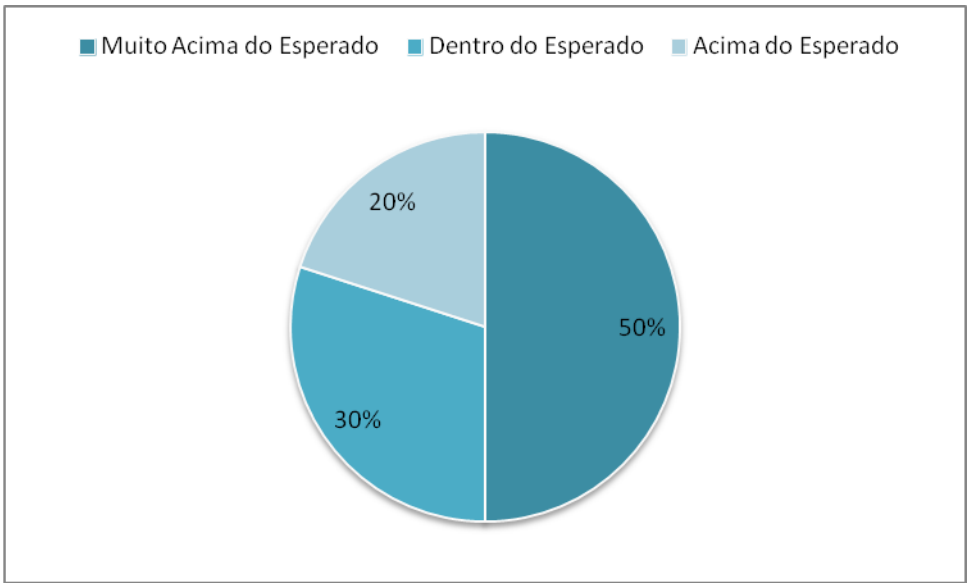
Gráfico 2 - Acompanhamento do desempenho dos colaboradores 2º mês




Fonte: Dados da pesquisa

Conforme o gráfico 2 os participantes mostraram o seguinte desempenho, 60% estão dentro do esperado da empresa, 20% Acima do esperado e 20% Muito acima do esperado.

Gráfico 3 - Acompanhamento do desempenho dos colaboradores 2º mês



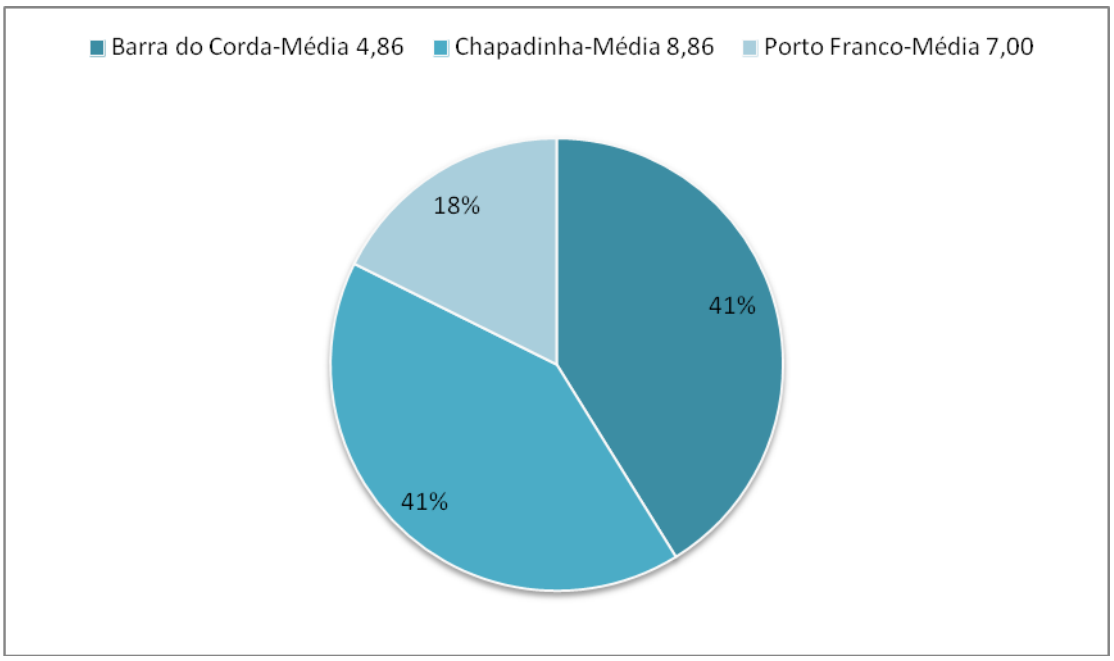

Fonte: Dados da pesquisa

Obteve-se o seguinte resultado na demonstração do gráfico 3, 50% dos colaboradores estão muito acima do esperado, sendo que 30% dos colaboradores estão dentro do esperado e 20% acima do esperado.

## 6.2 Avaliação dos Manuais Metodológicos.

Visando proporcionar um maior conhecimento, desenvolvimento e crescimento profissional de seus colaboradores, o Instituto Nordeste Cidadania avalia o corpo funcional desta instituição, aplicando avaliações sobre os normativos e regulamento interno. O processo avaliativo objetiva desenvolver equipes de alta performance e incentiva o aprendizado contínuo. Analisamos os resultados das seguintes unidades Barra do Corda, Chapadinha e Porto Franco, correspondendo a 17 colaboradores avaliados, os critérios utilizados para a escolha dos participantes se deu mediante o tempo de fundação das unidades citadas acima. Obtemos as médias dos participantes para analisarmos o desempenho das equipes.

Gráfico 4 – Resultado das avaliações dos manuais metodológicos.




Fonte: Dados da pesquisa

Conforme a análise dos dados, ponderamos os resultados obtidos e identificamos as seguintes medias por unidades, Chapadinha obteve um percentual de 41% corresponde a 07 colaboradores alcançando a média 8,86%, Barra do Corda também com o percentual de 41% que corresponde a 07 colaboradores com média de 4,86, em seguida o resultado da unidade Porto Franco com 03 colaboradores, obtendo 18% da amostragem no gráfico, adquiriu média de 7,00.

Para Peter Drucker (2003), É necessário que o líder busque conhecer cada vez mais seus liderados, entendendo seus limites, seus talentos e sabendo exatamente aonde atuar de forma a desenvolvê-lo. Se vocês querem que suas equipes melhores o desempenho, vocês devem ser os primeiros a se auto avaliarem

e buscar a melhoria contínua. Se queremos que as pessoas façam 100% devemos fazer 120%.

# 7 CONCLUSÃO.

No decorrer da elaboração do presente estudo constatou-se que a apreciação sistemática do desempenho de cada pessoa dentro das organizações, além de ser um grande desafio, é essencial para o desenvolvimento da competência organizacional.

Na nova concepção de gestão de pessoas, a gestão de desempenho é um fator importante no desenvolvimento de competências e tornou-se um instrumento essencial para que seja possível gerenciar com segurança o desempenho dos membros da organização.

Cabe ressaltar que o objetivo de utilizar a gestão de desempenho como meio para desenvolver a competência organizacional é uma ação necessária, pois, o objetivo final do desenvolvimento das competências é aumentar a capacidade de agir das organizações, ou seja, a obtenção de resultados. Desse modo, a aplicação eficiente e eficaz das capacidades individuais de cada pessoa em seu trabalho ou nas mais diversas situações resulta em performances que se refletem tanto na pessoa quanto na organização.

O cenário organizacional sofreu muitas alterações no decorrer dos anos. Estas mudanças fizeram com que as organizações, de forma geral, precisassem adequar sua forma de atuação, no intuito de permanecerem competitivas em seu mercado e flexíveis com as novas regras mercadológicas a serem seguidas.

Nesse contexto o conhecimento é uma ferramenta indispensável. O profissional precisa demonstrar orientação para resultados, capacidade de trabalhar em equipe e uma série de habilidade e competências capazes de auxiliar a empresa no alcance de suas metas. Portanto, o aprendizado e a constante atualização dos conhecimentos são elementos necessários para a ascensão profissional.

Dessa forma, entende-se que a gestão de desempenho, deve integrar o conjunto de políticas e práticas de gestão de pessoas, articulando a estratégia do negócio e a arquitetura organizacional à maneira de gerir pessoas, permitindo, assim, correlacionar de forma direta e concreta a contribuição de cada indivíduo ao desenvolvimento e ao sucesso da empresa.

# REFERÊNCIAS

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

BOOG, G; BOOG, M. (orgs.). **Manual de gestão de pessoas e equipes.** v.1. São Paulo: Gente, 2002.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

_____**. Empreendedorismo:** dando asas ao espírito empreendedor. São Paulo: Saraiva, 2005.

DAVIS, Keith; NEWSTRON, John W. **Comportamento humano no trabalho:** uma abordagem organizacional. São Paulo: Pioneira, 2002.

DRUCKER, Peter. **Administrando para obter resultados.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

DUTRA, Joel Souza (org.). **Gestão de pessoas por competências.** São Paulo: Gente, 2001.

ESFOLA, Paulo. **Como definir a gestão de desempenho.** Disponível em: <http://rhplus.com.br>Acesso em: 24/Abril/2012.

FERNANDES, Bruno Henrique Rocha. **Competências e desempenho organizacional**: o que há além do Balanced Scorecard. São Paulo: Saraiva, 2006.

GIACOBBO, Elizabeth Maria. FRANCISCO, Antonio Carlos de. PILATTI, Luís Alberto. **Competindo através da competência essencial.** Disponível em: <http://www.cefetpr.br>Acesso em: 24/Abril/2012.

HARB, Antonio. ROSSETO, Carlos. **As competências essenciais na busca da competitividade: um estudo de caso no setor supermercadista.** Disponível em: <http://www.cefetpr.br>Acesso em: 24/Abril/2012.

KANAANE, Roberto. **Comportamento humano nas organizações**: o homem rumo ao século XXI. São Paulo: Atlas, 1999.

KOTLER, John P. **Afinal, o que fazem os líderes?** A nova face do poder e da estratégia. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

NISEMBAUM, Hugo. **Competência essencial**. São Paulo: Gente, 2000.

PASCHOAL, Luís. **Gestão de pessoas:** nas micros, pequenas e médias para empresários e dirigentes. Rio de Janeiro:. Qualitymark, 2006.

SANTOS, Maria João Nicolau. Gestão de recursos humanos**:** teorias e práticas. **Sociologias**, jul./dez, n.12, p.142-158, 2004.

SOUZA, Vera Lúcia de. et al. **Gestão de desempenho**. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

ZAFIRIAN, Philippe. **Objetivo competência:** por uma nova lógica. São Paulo: Atlas, 2001.

INSTITUTO NORDESTE CIDADANIA: <http://www.inec.org.br>Acesso em: 15/out/2012.