

A avaliação por competências como um instrumento de gestão de pessoas

RIKA M. KOBAYASHI

Mestra e Graduada em Enfermagem pela Escola de Enfermagem da Universidade de São Paulo - USP.
E-mail: rikam@ig.com.br

MARCOS WLISSOW

Mestrando pela Politécnica-USP. Especialista em gerenciamento de projetos pela Fundação Vanzolini-USP. Administrador pela PUC-SP.
E-mail: mwlassow@terra.com.br

EDUARDO PEIXOTO ROCHA

Doutorando pelo Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da UNIMEP. Mestre em Administração pela PUC-SP. Especialista em Administração de Recursos Humanos pela FAAP-SP. Administrador. Professor e Coordenador do Curso de Administração do UNIPINHAL.
E-mail: edurocha@unipinhal.edu.br

AMYRA MOYZES SARSUR

Doutoranda em Administração pela USP. Mestra em Administração pela UFMG. Especialista em Administração de Recursos Humanos pela UNA. Administradora. Professora e Pesquisadora da UFMG.
E-mail: asarsur@usp.br

RESUMO

O tema competências ganhou nos últimos anos o foco das discussões em gestão nos meios acadêmicos e empresariais. A gestão de pessoas por competências especificamente tem despertado atenção especial. Nesse campo, de maneira geral a literatura avançou bastante recentemente com ênfase na discussão de suas concepções. Pesquisas de campo também têm sido realizadas com o intuito de averiguar a prática empresarial. Nesse contexto, a questão da mensuração dos resultados, a valorização e o reconhecimento formal têm papel relevante. Assim, neste texto buscamos resgatar e discutir essa questão, revisitando alguns conceitos e concepções sobre o tema e averiguando sua utilização em duas empresas.

Palavras-chave: Administração; recursos humanos; competências.

ABSTRACT

The theme about competences has lately gained more field on academic panels on management as well as in the companies. The people management with focus on competences specifically has demanded for special attention. In this area, overall, the research has recently advanced with emphasis on the discussion of its conceptions. This scenario, not only the result measurements have relevant role but also its value and formal acknowledgment. Thus, in this text we attempt to bring the topic back and raise the discussion about it, revisiting some of its concepts and conceptions and analysing its usage in the companies.

Key words: Management; human resources; competencies.

INTRODUÇÃO

A discussão mais ampla sobre competências, pela relevância que tem assumido no contexto organizacional, vem também, de forma conseqüente, suscitando reflexões no campo teórico. Sua aplicabilidade à realidade das empresas, bem como possíveis resultados a serem alcançados com a implementação dos sistemas de gestão por competências, têm sido vastamente debatidos e motivo de concordância ou divergência entre autores e interessados nessa temática. Um dos aspectos que mais têm sido abordados e que é variável de análise básica quando se considera a implantação de modelos de gestão por competências, trata da questão da mensuração dos resultados, valorização e reconhecimento formal dos mesmos a partir da chamada avaliação de desempenho. Esta lógica de avaliar o desempenho e, portanto, definir parâmetros para sua medição e análise, enfatiza uma preocupação com os resultados individuais a serem alcançados e, mais globalmente, resultados da equipe e da organização que se tem em foco.

Este estudo teve início com o interesse dos autores em verificar como as empresas que atuam com gestão por competências realizam a avaliação por competências. A necessidade investigativa surgiu em função da escassez de literatura relativa ao tema, pela dificuldade para identificar sob que referencial teórico de competências os profissionais estavam sendo avaliados e para verificar em que medida a Gestão por Competências se diferenciava da Gestão de Desempenho “tradicional”. Isto porque a literatura existente sobre a avaliação de Recursos Humanos - RH aponta, em sua maioria, para a avaliação do desempenho, e autores como Guimarães e Brandão (2001) afirmam que gestão por competências e de desempenho são interdependentes e se complementam no contexto de modelos de gestão.

A análise das pessoas dentro de uma organização leva à percepção de que há um

contínuo compartilhamento de competências, no qual a organização transfere seu patrimônio para as pessoas, enriquecendo-as e preparando-as para as novas situações profissionais e pessoais, e as pessoas, ao se desenvolverem, transferem à organização seu aprendizado, capacitando-as a enfrentar novos desafios.

Esta sistemática de desenvolvimento de competências individuais, integrada à competência organizacional, exige avaliações periódicas, inclusive para manutenção da coerência nos processos de gestão de RH. É nesse sentido que emergem outras reflexões como: o que é “Avaliação por Competência Individual”? O quê, para que e como avaliar? Quais as diferenças e semelhanças entre métodos, instrumentos e resultados a partir do uso da Avaliação de Desempenho “tradicional” e Avaliação de Desempenho por Competências?

Revisões sistemáticas na literatura relativa ao desenvolvimento do conceito de competências envolvendo recursos humanos foram realizadas com diferentes abordagens. Hipólito (2000) analisou a metodologia de construção do sistema de remuneração por competências. Silva (2003) trabalhou com a influência da gestão por competências na implementação da gestão estratégica de pessoas. Bittencourt (2001) abordou a relação entre a gestão de competências gerenciais e a contribuição da aprendizagem

organizacional. Sant'Anna (2002) discutiu sobre as competências individuais requeridas, a modernidade organizacional e a satisfação no trabalho e Amatucci (2000) enfocou metodologicamente o perfil do administrador do século XXI, ou seja, conforme afirma Fernandes (2004), dentre os recursos que constituem a competência organizacional, “Recursos Humanos” é um dos recursos mais complexos a serem mobilizados. A abordagem da gestão de recursos humanos por competências na empresa é um dos fatores chave de sucesso ou fonte da vantagem

A organização transfere seu patrimônio para as pessoas, enriquecendo-as e preparando-as para as novas situações profissionais e pessoais, e as pessoas, ao se desenvolverem, transferem à organização seu aprendizado, capacitando-as a enfrentar novos desafios.

competitiva, dependendo da estratégia de mobilização de recursos.

Em toda a literatura, os autores abordam como tem sido desenvolvido o processo de gestão no Brasil e de que forma as mudanças no contexto político-econômico influenciaram nos processos de gestão da organização e, conseqüentemente, quais transformações têm ocorrido na gestão de pessoas. Gradativamente a exigência de se desenvolver capacidades que contemplem a necessidade de mobilização de recursos para atender às demandas do mercado de trabalho, ou seja, de realizar entregas, agregando valores econômicos para empresa e sociais para o indivíduo, têm sido aperfeiçoadas, com o intuito de garantir as condições de empregabilidade e competitividade.

A partir da constatação de que, apesar da escassez na literatura sobre o assunto em questão, existem exemplos no cotidiano de empresas que já atuam com a gestão por competências, este estudo objetivou analisar casos de empresas que realizam a avaliação por competências, à luz de referenciais teóricos existentes e adotados para este estudo.

Para efeito deste trabalho, foram levantadas e apresentadas algumas das abordagens mais difundidas no que tange à noção de competências e à avaliação de desempenho, buscando, nos autores que as exploram, a compreensão dos termos essenciais para dar início a sua discussão mais criteriosa. Em seguida, são apresentados os aspectos metodológicos que nortearam o trabalho, bem como a caracterização das empresas utilizadas para o estudo dos casos e suas particularidades, além dos aspectos relativos a implementação dos sistemas de gestão por competências. A partir daí, foram desenvolvidas as interfaces entre a teoria e a prática dessas organizações e apresentados alguns comentários sobre a temática.

2 - AS NOÇÕES DE DESEMPENHO E COMPETÊNCIAS: RESGATE TEÓRICO

2.1. AVALIANDO O QUE É “AVALIAR O DESEMPENHO”

Os últimos anos do século passado, bem como o início deste novo período histórico, têm

sido grandemente marcados por mudanças no âmbito político, econômico, social, dentre outros. Tais transformações, cada vez mais intensas e impactantes, do ponto de vista de organizações e empresas, acabam influenciando diretamente a forma de gerir pessoas no contexto atual. Isto pode ser claramente observado nas diferenças que marcam a gestão dos recursos humanos de anos anteriores para momentos mais recentes. Dentre as que mais se destacam, vale ressaltar, conforme aponta Dutra (2001), transformações “de para” no que tange ao:

(i)	perfil obediente	=>	perfil empreendedor
(ii)	foco no cargo	=>	foco no desenvolvimento
(iii)	ênfase na tecnologia, tarefas e racionalidade	=>	ênfase nas pessoas como recurso para competitividade
(iv)	ambiente estável	=>	ambiente mutável, necessidade de adaptação a “eventos”
(v)	pouca flexibilidade e mínima exigência	=>	multifuncionalidade e competências submetidas à objetivação constante

Neste novo contexto, portanto, mais marcado por um incremento na autonomia funcional, maiores exigências quanto ao perfil dos empregados e, em conseqüência, aumento nas cobranças quanto a resultados mais mensuráveis e efetivos, é que se marca a inserção da discussão entre as diferenças e semelhanças entre a tradicional avaliação de desempenho e a avaliação de desempenho por competências. Essa discussão leva à necessidade de avaliar dois blocos de concepções bastante relevantes: o primeiro diz respeito à avaliação no sentido mais comum e o segundo à avaliação por competências.

A avaliação no seu sentido mais usual pode ser conceituada como o ato de comparar os resultados alcançados com os esperados - planejados (Lucena, 1997). Nesta mesma lógica, Marras (2000) afirma que avaliar significa, em última instância, mensurar os resultados obtidos em dado período, a partir de um instrumento específico e Bergamini (1988), uma das autoras que mais têm pesquisado e publicado sobre o tema, indica avaliar como sendo a possibilidade de prover oportunidades definidas de entendimento entre as pessoas, propondo a revisão e a atualização mais freqüente de seu comportamento. Observa-se, portanto, uma intensa preocupação com os sentidos de comparação, mensuração e instrumental a ser utilizado.

Na concepção de Dutra (2001), a avaliação de desempenho é vista como um modo tradicional de decisão sobre indivíduos e envolve o conceito tradicional de cargos e sua descrição formal, que privilegia o que as pessoas fazem. Brandão e Aquino (2001) entendem esse processo como uma forma de controle do trabalhador para a melhoria da performance, acabando por constituir-se como mecanismo de estímulo ao trabalho para reforço à produtividade.

Para Bergamini e Beraldo (1971), a avaliação de desempenho, já ampliando o conhecimento sobre os aspectos que envolvem a avaliação propriamente dita, envolve uma ação ou comportamento que pode levar a conclusões sobre uma adequação (ou não) a determinado trabalho. Pressupõe, portanto, uma observação regular do comportamento de uma pessoa no trabalho.

Bergamini (1983) aponta, em publicação que complementa seus estudos iniciais sobre desempenho, sua preocupação com os processos de avaliação de desempenho, largamente difundidos na década de 80, entre as organizações. A autora faz críticas sobre o mau uso da Avaliação de Desempenho e questiona sobre seu efetivo valor no interior das empresas, dada a baixa credibilidade que o processo adquire ao longo do tempo. Ela aponta, como dúvidas principais, uma apreensão quanto aos “pressupostos tácitos” que servem de apoio aos avaliadores e que podem mascarar equívocos no ato da avaliação. Além disso, ela sinaliza para erros comuns no processo, como a falta de preparo, desconfiança, dificuldades de mudança e de crítica/*feedback* entre avaliadores e avaliados, levando a uma certa aversão e resistência dos indivíduos envolvidos.

Vale destacar que todo processo de avaliação pressupõe um vínculo entre o negócio e as estratégias empresariais, os objetivos de Recursos Humanos e possíveis benefícios aos profissionais que são avaliados. Neste sentido, tanto para os processos ditos tradicionais, quanto para avaliações

Todo processo de avaliação pressupõe um vínculo entre o negócio e as estratégias empresariais, os objetivos de Recursos Humanos e possíveis benefícios aos profissionais que são avaliados.

de desempenho baseadas em competências, pode-se destacar, dentre as finalidades de um processo de avaliação ou o “para quem avaliar”, como por exemplo: gestão de carreira, remuneração, treinamento e desenvolvimento, recrutamento e seleção, formalização de alianças estratégicas no sentido da realocação de profissionais em processos de fusão. (MARRAS,

2000)

Além disso, destaque também deve ser dado à necessidade de investigar e definir qual seria a melhor dentre as distintas opções de instrumentos de avaliação que envolve o “como” avaliar. Podem, neste sentido, ser considerados a avaliação de mão única (Escala de Likert), a avaliação bilateral (auto-hetero avaliação) e avaliação de 360°, dentre outras possibilidades (ROCHA, 2001).

2.2. UM PERCURSO SOBRE AS CONCEPÇÕES DE COMPETÊNCIAS

A Gestão por Competências e, mais especificamente, as chamadas “competências” têm sido um dos temas mais usualmente tratados por estudiosos, consultores e empresários nesses últimos anos. Apesar de, como reforça Bittencourt (2001), não se configurar como um termo novo, há uma grande variedade de abordagens e compreensões distintas sobre seu conceito e aplicabilidade. A complexidade do contexto contemporâneo tem levado a uma ampliação das exigências das empresas para com os trabalhadores e influenciado os estudos sobre os aspectos relativos às competências (Zarifian, 1996). Não é sem razão, portanto, que tem crescido o interesse pelo tema e, ainda mais, têm proliferado publicações que, muitas vezes, levam o leitor, em seus diversos papéis, à ilusão de um conhecimento sobre o tema que, em grande parte das vezes é ainda incipiente, se comparado à profundidade e amplitude dos trabalhos que continuamente vêm sendo desenvolvidos pelos estudiosos.

Nota-se que a ênfase dada pelos diversos autores mostra-se distinta e pode centrar-se desde

em aspectos da “formação, comportamentos e resultados”, até em “aptidão, autodesenvolvimento e ação”, conforme sistematiza Bittencourt (2001: 27-29). Desta forma, as correntes americana, latino-americana, francesa e australiana constroem diferentes significados para a gestão por competências, permitindo leituras “parciais” do tema e abrindo uma lacuna para sua compreensão mais contextual e holística.

Essa diversidade de estudos e abordagens é também compartilhada por Barato (1998), quando aponta as diferentes concepções da escola francesa e britânica sobre o termo, reforçando a idéia de diferentes “raízes” que irão nortear o pensamento sobre as competências (britânica: raízes no behaviorismo; francesa: resultado de educação sistemática).

Observa-se, ainda, que os trabalhos de Sandberg (1994) apontam que as competências são construídas a partir do significado do trabalho e não implicariam, assim, somente na aquisição de atributos. Para este autor é importante não só a competência que é desenvolvida, mas como ela é desenvolvida e como se dá a sua aplicação - a prática do trabalhador.

Também enfatiza essa preocupação a abordagem de Zarifian (1996), quando reforça a idéia de que a concepção tradicional de competências apega-se a uma análise objetiva dos postos de trabalho, delimitando o foco do termo e atando-o a uma visão taylorista e burocrática da inserção do homem no mundo do trabalho. O autor trabalha, assim, a “evolução” dessa concepção para uma “gestão da e pela competência”, pensando na combinação de conhecimentos (aptidão), experiências (ação), análise e avaliação da empresa (resultados). Ele compreende as competências como a assunção de responsabilidades e o desenvolvimento de atitude reflexiva sobre o trabalho, o que amplia o entendimento desta nomenclatura para aspectos mais sociais. Isto implica em analisar as mutações sofridas pelo trabalho e sua organização, inseridas num contexto mais amplo e histórico. (ZARIFIAN, 2001)

McClelland (1973) foi o primeiro a propor o conceito de competência de forma estruturada.

Segundo sua concepção, a competência é vista como uma característica subjacente relacionada com um desempenho superior na realização de uma tarefa. Algo do indivíduo que foi denominado de “estoque”, como aquilo que ele possuía em termos de repertório individual.

O deslocamento do foco mais centrado sobre o “estoque” de conhecimentos de dado indivíduo para a forma como esse mesmo indivíduo mobilizava seu repertório de conhecimentos e habilidades em determinado contexto, de modo a agregar valor ao meio social, foi proposto por LeBoterf 1995. O autor insiste no componente mobilizador da competência. Para ele, as competências não são, elas mesmas, recursos na forma de saber agir, saber fazer ou atitudes, mas a mobilização, orquestrando tais recursos. Essa mobilização é pertinente em dada situação e cada situação é singular, mesmo que se possa fazer analogias com outras já vivenciadas. O exercício da competência passa por situações mentais complexas, esquemas de pensamento que permitem determinar (mais ou menos consciente e rapidamente) e realizar uma ação relativamente adequada e adaptada a dada circunstância. LeBoterf (1995) conceitua competência como um saber agir que envolve integrar, mobilizar e transferir recursos, conhecimentos e habilidades, com reconhecimento pelos outros, em dado contexto.

Bittencourt (2001) enfatiza os estudos relacionados às três dimensões principais consideradas na análise das competências: o saber (referente ao conhecimento/conceitos); o saber fazer (referente às habilidades/princípios); o saber agir (relativo às atitudes/práticas). A partir destes aspectos, segundo discute a autora, pode-se conceber a dimensão da “apropriação do conhecimento (saber) em ações no trabalho (saber agir). Destaca-se que é neste momento que o desenvolvimento de competências agrega valor às atividades e à organização[...]” (p.35).

Segundo Fleury e Fleury (2001), pode-se definir competência como sendo “um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades que agreguem valor econômico à ível

organização e social ao indivíduo” (p.20). O que está pressuposto neste conceito é que a “competência individual encontra seus limites, mas não sua negação no nível dos saberes alcançados pela sociedade ou pela profissão do indivíduo, numa época determinada” (p.21). Esta concepção abrange, ainda, a idéia de um processo que, pela sua amplitude, envolve

Definir competência como sendo “um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades que agreguem valor econômico à organização e social ao indivíduo”

a aprendizagem e a gestão do conhecimento. O Quadro 1 propõe algumas definições sobre as competências do profissional que dão a dimensão desses três grandes blocos de conceitos, a saber: competências, aprendizagem e gestão do conhecimento e que servirão, adiante, como motes para a interface com o tema proposto.

QUADRO 1 - Competências do Profissional

<i>SABER AGIR</i>	=>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Saber o que e por que faz ▪ Saber julgar, escolher, decidir
<i>SABER MOBILIZAR</i>	=>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Saber mobilizar recursos de pessoas, financeiros, materiais, criando sinergia entre eles
<i>SABER COMUNICAR</i>	=>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Compreender, processar, transmitir informações e conhecimentos, assegurando o entendimento da mensagem pelos outros
<i>SABER APRENDER</i>	=>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Trabalhar o conhecimento e a experiência ▪ Rever modelos mentais ▪ Saber desenvolver-se e propiciar o desenvolvimento dos outros
<i>SABER COMPROMETER-SE</i>	=>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Saber engajar-se e comprometer-se com os objetivos da organização
<i>SABER ASSUMIR RESPONSABILIDADES</i>	=>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ser responsável, assumindo os riscos e as consequências de suas ações, e ser, por isso, reconhecido
<i>TER VISÃO ESTRATÉGICA</i>	=>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Conhecer e entender o negócio da organização, seu ambiente, identificando oportunidades, alternativas

FONTE - Fleury e Fleury (2001:22)

Zarifian (2001:41) introduz um conceito importante no âmbito da discussão sobre as mutações no conteúdo do trabalho ou os eventos. O evento é compreendido como aquilo “o que ocorre de maneira parcialmente imprevista, inesperada, vindo a perturbar o desenrolar normal do sistema de produção, superando a capacidade da máquina de assegurar sua autoregulação.” Nesse sentido, trabalhar é, na concepção do autor, estar na expectativa destes acasos e enfrentá-los com sucesso, permitindo a continuidade do processo de produção, portanto, confrontar o evento. Existem três procedimentos que podem ser distinguidos com relação ao evento:

a. antes do evento sua antecipação parcial, expectativa quanto à ocorrência.

b. durante o evento intervenção ativa muitas vezes sob pressão.

c. depois do evento seria o debruçar-se reflexivo sobre o ocorrido para

compreender melhor e evitar que volte a ocorrer.

Para Zarifian (2001), a idéia de competência implica em envolvimento, autonomia e automobiliação. Formar não pode ser sinônimo de adestramento para realização de dada tarefa e nem pode ser reduzido à simples transmissão de conhecimentos e informações.

Ressaltem-se, também, os resultados de extensa pesquisa coordenada por Barbosa (2005:241) em 37 diferentes organizações, situadas em quatro estados brasileiros, que adotam o modelo de gestão por competências. As conclusões apontam para uma certa homogeneidade no conceito adotado para competências, seguindo a “noção de conhecimentos, habilidades, atitudes e comportamentos”, o que leva à pressuposição de uma adoção baseada nas tradicionais concepções de recursos humanos - RH - quanto às atividades baseadas em cargos, bem como com relação aos demais subsistemas de RH. Tanto é assim que a análise seguinte do autor aponta que a responsabilidade pela elaboração dos modelos nas empresas demonstra ser dos dirigentes ou de um grupo estratégico, com uma ação individual ou em conjunto com setores como o de Recursos Humanos, as gerências ou consultorias externas. A preocupação com os resultados e o foco na competitividade parece justificar essa centralização na cúpula das empresas.

Ao considerar, mais especificamente, a avaliação por competências, faz-se imprescindível, em primeiro lugar, analisar os conceitos que permeiam a noção de competências. São diversas as

“lentes” utilizadas e, portanto, distintas leituras sobre essa temática. Alguns autores são aqui resgatados, no sentido de jogar luz sobre esse conteúdo.

As competências são compreendidas por Parry (1996), como conhecimentos, *skills* e atitudes que afetam trabalho (performance) e podem ser medidas contra parâmetros e melhorada por meio treinamento adequado. Outros autores também trazem sua contribuição para o tema, conforme sistematizado no Quadro 2.

“Competência” é tudo aquilo que o indivíduo pode e quer entregar para a organização, considerando suas capacidades.

utilizados por Dutra (2001, 2004), pode-se dizer que “competência” é tudo aquilo que o indivíduo pode e quer entregar para a organização, considerando suas capacidades.

Esse autor afirma que, para discutir o conceito de competência, é

importante também incluir a concepção de entrega. Um determinado indivíduo é avaliado e analisado para efeitos de admissão ou promoção, por exemplo, tendo em conta sua capacidade de entregar-se à organização. Assim, ao escolher alguém para integrar-se à empresa, são verificados aspectos de sua formação e experiência e “também seu modo de atuar, sua maneira de realizar o trabalho solicitado, suas realizações, enfim, queremos nos assegurar de que a pessoa a ser escolhida terá condições de obter os resultados que a organização espera e necessita.” (2001:28). Em continuidade a essa lógica, Dutra (2001) propõe que o processo de agregação de valor dos indivíduos seja traduzido pela sua contribuição efetiva ao patrimônio da organização, permitindo-lhe manter suas vantagens competitivas ao longo do tempo, ainda que esse indivíduo não pertença mais à organização. O conceito de entrega, portanto, é perene, relacionado à capacidade e não somente a resultado. O resultado, por sua vez, é algo mensurável, pontual com data a acontecer, influenciado por fatores como esforço, sorte e outros.

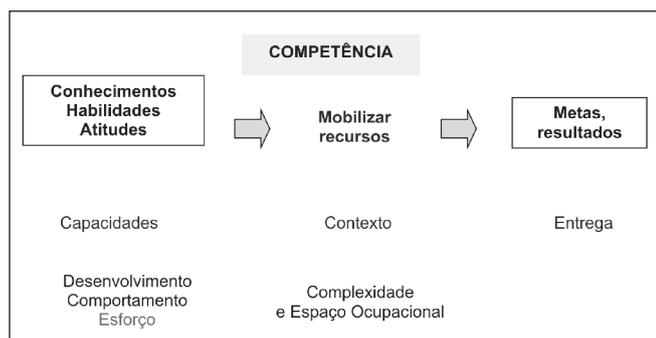
Quadro 2 - Concepção de alguns autores sobre o conceito de competências

DUTRA (2001)	DUTRA (2004)	FLEURY (2000)	BRANDÃO e AQUINO (2001)
Verificação da formação, experiência + modo de atuar => capacidade de entregar-se à empresa	Distinção entre competências organizacionais e competências individuais: <i>Organizacionais => Essenciais/Distintivas Capacidades Dinâmicas Unidades de Negócio</i> <i>Individuais => permanece na organização mesmo quando a pessoa sai</i>	Saber agir responsável ? mobilizar conhecimentos, recursos e habilidades ? agregar valor econômico (organização) e social (indivíduo) Mobilização do estoque/repertório conhecimentos / habilidades	Resultados alcançados + Conjunto do “CHA” (conhecimentos, habilidades e atitudes) necessário para atingir o resultado ? sintonia com estratégia organizacional

FONTE: adaptado a partir de Dutra (2001, 2004), Fleury (2000), Brandão e Aquino (2001)

Do ponto de vista do objeto da avaliação, o esquema proposto por Dutra (2004), ilustrado na Figura 1, aponta para os elementos centrais, conceituados em seguida, que se caracterizam pelo conjunto do CHA, mobilização de recursos, alcance de metas e envolvem as idéias de desenvolvimento, complexidade, espaço ocupacional, capacidades, contexto e entrega.

FIGURA 1 - Proposição dos elementos centrais na análise da concepção de competência segundo Dutra (2004) - FONTE: adaptado de Dutra (2004)



Esclarecendo os conceitos centrais

Assim, é preciso considerar toda essa diversidade de abordagens que permeia a discussão sobre as competências, com vistas a uma melhor análise dos conteúdos a serem levantados nos dois casos desenvolvidos a seguir.

3 - ABORDAGEM METODOLÓGICA

O objetivo deste estudo, no que tange a competências e a sua avaliação, foi definido como conhecer e analisar seus conceitos e formas de avaliação nas empresas que trabalham com gestão de pessoas por competências.

Neste sentido, pode-se caracterizar este estudo como exploratório, realizado por meio de estudo de casos. Ele foi desenvolvido

metodologicamente para atender ao objetivo de conhecer os conceitos de competências e avaliação por competências nas empresas que trabalham com gestão de pessoas por competências, e analisar os dados da empresa sob referencial teórico apresentado na literatura.

O estudo de caso é uma investigação empírica que analisa um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto de vida real, os limites entre o fenômeno e o contexto que não são claros e evidentes; e em que múltiplas fontes de evidências são usadas. Yin,(2001). Para Gil, (1999) os propósitos do estudo de caso são, além das descritas por Yin (2001), descrever a situação do contexto em que está sendo feita uma determinada investigação e explicar as variáveis causais de determinado fenômeno em situações muito complexas que não possibilitam a utilização de levantamentos e experimentos.

A escolha do estudo de caso como metodologia a ser adotada neste trabalho foi decorrente da necessidade de investigação de um fenômeno contemporâneo (avaliação por competência) dentro de seu contexto real (a empresa), onde os limites entre o fenômeno e o contexto não são claros e evidentes. Neste sentido, a inquietação principal dos pesquisadores foi marcada pela questão: “em que medida a avaliação por competência individual traz contribuições efetivas para a competência organizacional?”

A população deste estudo foi constituída por duas empresas, localizadas em Campinas, no Estado de São Paulo. Para a coleta de dados foi realizado um contato inicial com os responsáveis pelo departamento de Recursos Humanos das empresas e posteriormente, encaminhado o instrumento de coleta contendo perguntas abertas e fechadas. As informações foram obtidas por meio de visitas às mesmas, entrevistas pessoais, contatos por telefone e por e-mail. Seguindo os preceitos éticos da pesquisa, foi também encaminhado um termo de consentimento informado, para que se permitisse a utilização dos dados para a pesquisa.

3.1. - DESCRIÇÃO DAS EMPRESAS

3.1.1. - CPqD CENTRO DE PESQUISA

E DESENVOLVIMENTO EM TELECOMUNICAÇÕES

Ao longo de sua trajetória, o CPqD sempre desempenhou um papel estratégico no setor das telecomunicações. Nos primeiros anos de sua existência, voltou-se prioritariamente para as tecnologias emergentes, pesquisando, desenvolvendo e transferindo para a indústria diversos produtos com tecnologias de ponta.

Entre 1976 e 1998, o CPqD contribuiu de forma efetiva para a criação de uma "inteligência nacional" nas áreas de telecomunicação e tecnologia da informação e, em sintonia com o processo de privatização ocorrido no Brasil, o CPqD tornou-se uma fundação privada.

Com espírito empreendedor, o CPqD investe fortemente no desenvolvimento de soluções que agreguem valor aos negócios de seus clientes. Como pólo de desenvolvimento tecnológico, colabora na criação da infra-estrutura interna de telecomunicações, inserindo o Brasil no mercado global e beneficiando toda uma geração de brasileiros.

Em 2000, o CPqD passa a participar mais fortemente do competitivo mercado internacional, estabelecendo-se no Vale do Silício (EUA), com uma estrutura operacional independente da brasileira, consagrando-se como um dos principais provedores de soluções de tecnologia de convergência, ocupando uma posição de destaque no cenário global das inovações tecnológicas.

O CPqD, de olho no futuro, investe fortemente na busca de novos negócios em outros mercados, tais como: energia, financeiro, governo e outros que contemplem as múltiplas áreas do conhecimento tecnológico. Nesse sentido, tem como um de seus objetivos estratégicos conseguir a perfeita integração de sua capacitação com as necessidades desses novos mercados.

3.1.1.1. - ÁREAS DE ATUAÇÃO DO CPqD

Desde o seu surgimento, o CPqD trabalha na geração, exploração e difusão de tecnologias que aceleram a integração de pessoas, empresas e

instituições. Para tanto, atua em diversas áreas, desenvolvendo soluções personalizadas, suprindo as necessidades de organizações de distintos setores da economia.

Existe sempre uma solução CPqD nas operadoras de telefonia fixa e celulares e nas principais empresas dos setores público, de energia e financeiro.

3.1.1.2. - DIRETRIZES ESTRATÉGICAS

Negócio

Inovação e soluções tecnológicas em telecomunicações e tecnologia da informação.

Missão

Gerar, explorar e difundir tecnologias que agreguem valor e competitividade aos negócios dos clientes e que contribuam para o desenvolvimento, progresso e bem-estar da sociedade.

Visão

Ser competitivo e referência em nível mundial.

Valores

Inovação, excelência, respeito, dinamismo e parceria.

3.1.1.3. - POLÍTICA DA QUALIDADE

O CPqD busca a inovação e a excelência tecnológica, com base na melhoria contínua de seus processos, objetivando a satisfação das expectativas dos seus clientes e da sociedade brasileira e a relação harmoniosa com seu corpo funcional, com a comunidade local e com a comunidade científica e tecnológica, respeitando o meio ambiente e com permanente atenção ao seu desempenho financeiro, visando a sua perpetuidade.

3.1.1.4. - DIRETRIZES PARA MEIO AMBIENTE

Desenvolver suas atividades com responsabilidade ambiental, promovendo a

melhoria contínua dos seus processos, do seu sistema de gestão e do meio ambiente no trabalho;

- Atuar na prevenção da poluição;
- Atender à legislação e às normas ambientais aplicáveis;
- Promover o uso racional de recursos naturais;
- Tratar, de forma adequada, o descarte de materiais poluentes;
- Promover a conscientização e o envolvimento de seus empregados e prestadores de serviço para que atuem de forma ambientalmente correta.

3.1.1.5. - ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

O CPqD tem atualmente 1.347 empregados. Sua estrutura está organizada em 05 (cinco) níveis hierárquicos, quais sejam: Presidência, Vice-Presidência, Diretoria, Gerência e Execução.

3.1.2. - SANASA - SOCIEDADE DE ABASTECIMENTO DE ÁGUA E SANEAMENTOS/A

O primeiro abastecimento público de Campinas aconteceu ainda no século 19, mais precisamente em 1875. Uma proposta do engenheiro Jorge Harrat venceu a concorrência aberta para construir e abastecer chafarizes no centro da cidade. A água, gratuita para a população, vinha das nascentes do córrego Tanquinho, que se localizam sob a quadra formada pelas avenidas Francisco Glicério e Aquidabã e as ruas Regente Feijó e Uruguaiana, seguindo em tubos de ferro fundido até os chafarizes. A obra demorou 18 meses para ser concluída e custou 27 contos de réis.

Doze anos depois, com a cidade crescendo rapidamente e já se destacando como centro político e intelectual, um grupo de cidadãos, dentre os quais se destacava Bento Quirino dos Santos, fundou a Companhia Campineira de Águas e Esgotos. Uma lei, a de número 51, de 22 de fevereiro de 1881, garantia à CCAE o direito de estabelecer “um serviço completo de água potável e esgotos” por 60

anos, concessão essa que, em 1892, foi aumentada para 90 anos.

A captação da água que serviria Campinas foi feita nos riachos Iguatemi e Bom Jardim, que ficavam a 18 quilômetros da cidade, onde hoje está o município de Vinhedo, região chamada então de Vila da Rocinha. Dali, após ser filtrada em filtros lentos de areia, a água seguia em tubos de aço de 15 polegadas de diâmetro para um reservatório de 3.000 m³. Dois setores altimétricos incumbiam-se da distribuição através de tubulações inglesas de ferro fundido. O começo do ano de 1891 marcou também o início do abastecimento das residências campineiras que abrigavam então uma população de 16 mil habitantes.

O sistema de abastecimento, embora considerado modelo no país, em menos de 30 anos tornou-se insuficiente. Para ampliar e melhorar os serviços, a concessionária solicitou ao poder público aumento nas tarifas, então cobradas sem aferição de hidrômetros domiciliares. O pedido foi considerado descabido e a Companhia Campineira de Águas e Esgotos acabou sendo encampada, por meio da Resolução 746, de 7 de dezembro de 1923. A partir do primeiro dia do ano seguinte, a CCAE desaparecia, dando lugar à Repartição de Águas e Esgotos, denominação que duraria até 29/12/1952, quando foi elevada ao “status” de Diretoria.

De 1924 até 1935, apesar dos aumentos nas tarifas, os serviços oferecidos à população pela Repartição de Águas e Esgotos foram tornando-se piores. Só em 1936, quando entrou em funcionamento um novo sistema de abastecimento de água, é que Campinas restabeleceu a tradição de bem servir o público. O novo sistema era constituído por uma captação do Rio Atibaia, conjugada com uma bem aparelhada Estação de Tratamento de Águas que se completava com uma verdadeira malha ampliada da rede de distribuição, com sub-adutoras, reservatórios, estações de recalque e canalizações distribuidoras suficientes para os próximos 20 anos.

A Diretoria de Águas e Esgotos transformou-se em Departamento para, em 1974, dar lugar a uma empresa de economia mista, com a quase totalidade de ações pertencentes ao poder

público (99,99%). Assim nasceu a atual Sociedade de Abastecimento de Água e Saneamento S.A - SANASA Campinas.

3.1.2.1. - VISÃO

Ser reconhecida como uma das melhores e mais respeitadas empresas em saneamento no país.

3.1.2.2. - MISSÃO

Contribuir para a qualidade de vida da população, atendendo com excelência as necessidades de saneamento básico de Campinas, promovendo ações para o saneamento ambiental na região.

3.1.2.3. - DIRETRIZES

- Responsabilidade Socioambiental
- Excelência no Atendimento
- Eficácia Tecnológica e Operacional
- Eficiência na Gestão Empresarial
- Relações Éticas e Capacitação Profissional

3.1.2.4. - ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

A SANASA tem atualmente 1.612 empregados. Sua estrutura está organizada em 05 (cinco) níveis hierárquicos, quais sejam: Presidência, Diretoria, Gerência, Coordenação e Execução. O acesso aos cargos de execução se dá por meio de concurso público, em virtude de a empresa ser de economia mista. O acesso a alguns cargos de comando se dá por nomeação, para outros pela própria carreira.

4 - O SISTEMA DE GESTÃO POR COMPETÊNCIAS NAS EMPRESAS

4.1 - O SISTEMA DE GESTÃO DE PESSOAS POR COMPETÊNCIAS DO CPQD

O Sistema de Gestão de Pessoas por Competências abrange os níveis hierárquicos de Diretoria, Gerência e Execução. É organizado em 4

eixos de carreira. Os eixos são divididos em níveis, caracterizados pela complexidade das atribuições e responsabilidades. As atribuições detalhadas são agrupadas em áreas de competências que traduzem os resultados esperados para cada nível de complexidade (*outputs*). As áreas de competências têm diferentes pesos em virtude das características de cada eixo de carreira. Define-se também os requisitos necessários para obter os resultados, de forma a manter a correlação entre o que é cobrado e o que é necessário para a entrega.

4.2. - O SISTEMA DE GESTÃO DE PESSOAS POR COMPETÊNCIAS DA SANASA

O Sistema de Gestão de Pessoas por Competências abrange os níveis gerencial, coordenação e execução. Até o momento, foi implantado somente no nível de execução. Está organizado em 3 áreas/eixos de atuação: Administrativa, Técnica e Operacional.

Foram definidas as competências essenciais (da organização), competências de gestão (para os níveis de comando), competências profissionais e competências/habilidades específicas para os níveis de execução.

Foram criados cargos amplos, um para cada área/eixo (Operacional: Agente Técnico de Saneamento; Técnica: Engenheiro; Administrativa: Analista Administrativo). Cada área/eixo é dividida em níveis com uma faixa de pontos respectiva (I- até 300 pontos, II- de 301 a 600, e III- de 600 a 1200 pontos). Existe uma estrutura salarial com salários definidos por faixa de pontos, com amplitude média de 60 pontos.

A movimentação na carreira acontece concentradamente na área/eixo de atuação.

4.3. - OS OBJETIVOS DA IMPLANTAÇÃO DA GESTÃO DE PESSOAS POR COMPETÊNCIAS PARA AS EMPRESAS

4.3.1 - CPqD

Quanto mais complexa a atividade, maior tende a ser o valor agregado pelo profissional e maior deve ser a sua remuneração.

Segundo Daniel Francisco da Silva, Administrador, *“Sinalizar as possibilidades de progressão na carreira, estabelecer critérios para movimentação das pessoas na organização e para as diferenciações salariais, incentivar a busca contínua pelo autodesenvolvimento e oferecer instrumentos que facilitem a orientação dos empregados quanto às necessidades e oportunidades de desenvolvimento na organização”*.

4.3.2 - SANASA

Segundo Rebeca Borges, Analista Administrativa Sênior *“Trabalhar com cargos amplos e definir melhor o nível de resultado do funcionário”*.

4.4 - O CONCEITO DE GESTÃO DE PESSOAS POR COMPETÊNCIAS

Para obter-se a percepção de profissionais das empresas sobre o Conceito de Gestão de Pessoas por Competências, foi realizada a seguinte pergunta: *“O que você entende por Gestão de Pessoas por Competências?”* As respostas a essa questão estão reproduzidas a seguir.

4.4.1 - PARA PROFISSIONAIS DO CPqD

Segundo o Profissional 1, *“O Sistema utiliza dois conceitos de competências. Um deles define competências como “a contribuição que a organização espera dos profissionais, de acordo com a complexidade de suas atividades.” Diversas experiências comprovam que, quanto mais complexa a atividade, maior tende a ser o valor agregado pelo profissional e maior deve ser a sua remuneração. Portanto, este conceito se torna adequado para propósitos de gestão de carreira e remuneração, por permitir caracterizar as competências em níveis crescentes de complexidade do trabalho. O outro conceito diz que competências “são um conjunto de conhecimentos, habilidades e experiências que possibilitam um desempenho superior em uma determinada posição”. A*

utilização deste conceito é fundamental para equilibrar a formação e experiências exigidas com o nível de complexidade de atuação requerido. Ou seja, o Sistema prevê o que é necessário o profissional possuir para que possa atuar no nível de complexidade no qual está inserido”.

Para o Profissional 2, “É uma ferramenta que identifica as competências essenciais, as habilidades, conhecimentos e atitudes profissionais e também as falhas do empregado para tarefas específicas, fornece recursos para aperfeiçoar suas capacidades e melhora o desempenho da equipe e a qualidade das relações entre os empregados e superiores, resultando em um quadro de funcionários mais talentoso e produtivo. Com essa ferramenta, as áreas de RH tornam-se integradas - recrutamento e seleção, capacitação, cargos e salários e assim não é possível que estas áreas operem isoladamente. Outro ponto relevante é que o modelo tem que estar alinhado com as estratégias organizacionais (missão, valores, objetivos)”.

E, ainda, o Profissional 3 afirma: “Entendo a Gestão por Competências como um modelo que potencializa as competências da empresa, das equipes e das pessoas envolvidas nos processos. Acho que é o modelo mais poderoso e mais flexível que conheço. Porém, ele pode ser usado com mais ou menos eficiência. Talvez eu nem conheça todos os pontos importantes e necessários a serem considerados e implementados, mas vou comentar alguns. Acho que a implantação de um modelo como esse cria uma enorme expectativa, corre-se o risco de frustrar essa expectativa. Por que? Acho o modelo muito bom em termos de desenvolvimento profissional e pessoal, mas em termos de reconhecimento e remuneração, esse modelo também tem limitações que, na minha opinião, resultam em poucas diferenças em relação aos demais modelos. Vejamos: uma pessoa que trabalha em uma empresa com esse modelo pode ter muito claro seu GAP com relação ao conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes (competências) e com relação à entrega

necessários para assumir um posto acima do seu. Ela, juntamente com a empresa ou por ela mesma, busca tais competências. Ela está pronta para assumir um posto no mesmo ou em outro eixo da carreira. Mas essa pessoa esbarra na questão da verba e na da existência de vaga e de demanda de trabalho para esse posto almejado. Essa situação pode prolongar-se por algum tempo e levar o colaborador a uma estagnação e a uma desmotivação. Sem contar que o modelo exige muito tempo dos gerentes em termos de avaliação e feedback. Então, apesar do modelo ser muito bom e robusto, acredito que ainda não temos ou temos muito poucos exemplos de aplicação bem abrangente e bem sucedida. Sem contar que, quando o empregado está prestes a superar todos os obstáculos para ficar no ponto de merecer um reconhecimento ou uma progressão, para não frustrá-lo (numa impossibilidade), tenho a impressão de que o avaliador pode ser mais rigoroso e “segurar” um pouco o momento seguinte”.

As áreas de RH tornam-se integradas - recrutamento e seleção, capacitação, cargos e salários e assim não é possível que estas áreas operem isoladamente.

4.4.2 - PARA PROFISSIONAIS DA SANASA

O Profissional 1 indica que “(1) A intenção era adotar um modelo que permitisse uma avaliação bastante objetiva, onde não ocorressem divergências significativas sobre o resultado, o produto, a entrega de trabalho, o que se agrega de valor e, conseqüentemente, o desempenho no cargo (outputs). (2) O conhecimento, habilidades, atitudes e características pessoais (inputs) ajudaram no mapeamento e em muitos feedbacks foi possível usar evidências de como estes aspectos interferiam, mas o foco foi no item 1. Podemos, dessa forma, dizer que houve uma tendência para a linha francesa/inglesa, sem a predominância da americana.

Para o Profissional 2, “Por Gestão de Pessoas por Competências, entendo como uma forma de gerenciar os recursos humanos da empresa através do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes de seus empregados, com o objetivo de gerar resultados positivos para a égicos

organização, além de agregar valores à pessoa. As competências avaliadas estariam diretamente ligadas aos objetivos estratégicos da empresa”.

E, ainda, para o Profissional 3, “A gestão de pessoas por competências é um processo baseado em competências, como o próprio nome indica, que tem sido adotado de alguns anos para cá em empresas que desejam desafiar e valorizar o seu quadro pessoal, e simultaneamente obter dele crescimento através de vantagens institucionais, financeiras (lucros), maior participação no mercado, melhoria de imagem, etc. Conceito de Competências: Competências representam características possíveis de serem verificadas nas pessoas, incluindo conhecimentos, habilidades e atitudes que viabilizam uma performance superior: Conhecimentos: é o “saber” adquirido: conhecimento técnico, conceitos, teorias, dados e informações atualizadas e tendências. Habilidades: é o “saber fazer”, isto é o saber colocado em prática, com qualidade, conforme padrões estabelecidos, produtividade e custo mínimo viável. Atitudes: são os “comportamentos” da pessoa, isto é, como ela age junto aos pares, superiores, subordinados, clientes. As atitudes estão muito ligadas a sua personalidade (flexibilidade, prontidão, aplicação, integração, assiduidade, educação, etc.). A gestão de pessoas por competências, como “definida”, focaliza a pessoa, valorizando-a e diferenciando-a das demais, mas para isso há a necessidade de que a p e s s o a , b e m c o m o s e u (s) avaliador(es)/mapeador(es) conheça(m) bem o processo e acompanhe(m) de perto o dia a dia do avaliado. Esse sistema possui vantagens e desvantagens, a seguir descritas, que precisam ser bem conhecidas, a fim de não criar frustrações à pessoa e insucesso para a empresa”.

4.5 - A AVALIAÇÃO INDIVIDUAL NAS EMPRESAS

4.5.1 - O INSTRUMENTO DE AVALIAÇÃO INDIVIDUAL NO CPqD

Existe um software integrado de gestão com recursos eletrônicos para realização da avaliação. Ela é realizada pelo superior imediato, que fornece

resultado para consulta a qualquer momento. A avaliação é realizada anualmente ou antes, se necessário. Os envolvidos foram treinados para realização da avaliação.

O instrumento foi criado a partir do detalhamento das atribuições e requisitos de acesso para cada nível; cada profissional é avaliado em termos de atendimento, superação ou não dos requisitos de *inputs* e *outputs*. O resultado da avaliação enquadra o avaliado em um dos vários conceitos, quais sejam: Performance Global Deficiente, Parcialmente Apropriada, Global Apropriada, Parcialmente Excepcional, Global Excepcional. Os resultados permitem visualizar o posicionamento de cada profissional no seu nível, vislumbrando ações.

4.5.2 - O INSTRUMENTO DE AVALIAÇÃO INDIVIDUAL NAS ANSA

Existem formulários específicos para a realização da avaliação. É realizada por um comitê da área, com a participação de um profissional de recursos humanos. O superior imediato fornece o *feedback* ao avaliado. A avaliação é realizada a cada dois anos. Os envolvidos foram treinados para realização da avaliação.

O instrumento foi criado a partir das habilidades, que são definidas de acordo com o cargo e são organizadas em blocos (os blocos têm peso/ponderação diferentes e progressivos. Ex.: bloco 1 peso 10, bloco 2 peso 20 e bloco 3 peso 30 pontos).

Para cada habilidade são definidos também os conhecimentos e características pessoais necessárias. Não existe certificação da habilidade, somente a avaliação do comitê. As habilidades são avaliadas numa escala de proficiência (única para todos os cargos), os conceitos são: NO - Não Observável, IN - Iniciação, DE - Desenvolvimento, CE - Certificação, MT - Monitoramento. Para cada conceito existe um valor de pontos correspondente. O total de pontos obtidos na avaliação implica em ações de treinamento, remuneração, promoção.

4.6 - CONSEQÜÊNCIAS E AÇÕES SOBRE OS RESULTADOS DAS AVALIAÇÕES

INDIVIDUAIS

4.6.1 - CONSEQÜÊNCIAS E AÇÕES SOBRE OS RESULTADOS DAS AVALIAÇÕES INDIVIDUAIS NO CPqD

Existe uma matriz que relaciona atribuições e responsabilidades com requisitos de acesso aos cargos da carreira. Dependendo dos resultados do avaliado e seu enquadramento nessa matriz, existem ações que envolvem remanejamento, capacitação, mérito e promoção.

4.6.2 - CONSEQÜÊNCIAS E AÇÕES SOBRE OS RESULTADOS DAS AVALIAÇÕES INDIVIDUAIS NA SANASA

Para os resultados abaixo da média, deve-se implementar um plano para que o mesmo atinja a média. Os acima da média devem ser trabalhados para que possam assumir novas posições, quando estas surgirem.

4.7 - PONTOS FORTES E FRACOS DA GESTÃO DE PESSOAS POR COMPETÊNCIAS NA PERCEÇÃO DE PROFISSIONAIS DAS EMPRESAS

Para obter-se a percepção de profissionais das empresas sobre os pontos fortes e fracos, foi realizada a seguinte pergunta por e-mail: Na sua opinião, quais os pontos fortes e os pontos fracos do Sistema de Gestão de Pessoas por competências? As respostas dos mesmos a essa questão estão reproduzidas abaixo.

4.7.1 - PONTOS FORTES E FRACOS DA GESTÃO DE PESSOAS POR COMPETÊNCIAS NA PERCEÇÃO DE PROFISSIONAIS DO CPqD

Para o Profissional 1, o ponto forte seria que *“o SCRE não avalia somente a atuação do empregado em sua unidade administrativa, mas sim o nível de empregabilidade de cada um, seu potencial e suas possibilidades de ascensão na organização.”* O ponto fraco indicado: *“Para que possamos alcançar este nível de detalhamento sobre a questão de empregabilidade, é necessário*

dispender algum tempo de trabalho, onerando, em tempo, o corpo gerencial”

No caso do Profissional 2, os pontos fortes são marcados pelo *“alinhamento das competências individuais às estratégias organizacionais; gestão com foco em resultados e no desenvolvimento; aproveitamento dos talentos da empresa; preparação do empregado para ações futuras; transparência nos critérios de provimento, seleção, sucessão e gestão de desempenho; elaboração de planejamento das ações de desenvolvimento; desenvolvimento de competências que agreguem valor profissional e reconhecimento; construção de seu próprio desenvolvimento; maior apoio da empresa para o desenvolvimento”*. O ponto fraco indicado: *“É necessário que o empregado aceite ser avaliado pelos resultados obtidos e algumas pessoas não se sentem preparadas para serem julgadas, com isso os gestores não se sentem confortáveis em aplicar a avaliação, deixando muitas vezes de dar um feedback”*.

O Profissional 3 indica como pontos fortes, o *“posicionamento estratégico que ele possibilita com relação ao mercado; identificação de competências para se atingir uma meta ou resolver um problema identificado; é um modelo flexível, muito apropriado para esses tempos de mudanças rápidas.”* Os pontos fracos (não só para esse modelo mas para todos): *“Dificuldade com relação a reconhecimento e progressão das pessoas que superam o nível de entrega esperado; tempo de dedicação exigido do avaliador (bastante tempo), às vezes o processo é feito às pressas, sem o cuidado necessário. Acho que o modelo evoluiu bastante na teoria, não muito na prática. Creio que a gestão por cargos está mesmo ultrapassada, como muitos tem dito. Apesar de estar ultrapassada, ainda vai levar um tempo até desaparecer”*.

4.7.2 - PONTOS FORTES E FRACOS DA GESTÃO POR COMPETÊNCIAS NA PERCEÇÃO DE PROFISSIONAIS DA SANASA

Para o Profissional 1, o ponto forte seria que *“é mais adequado para a gestão moderna”*. Os pontos fracos apontam para: *“requer maior comprometimento das chefias e um*

acompanhamento mais periódico durante o intervalo das avaliações oficiais.”

O Profissional 2 indica como pontos fortes, o *“alinhamento das competências individuais às estratégias organizacionais, eliminação das lacunas entre o que a organização pode fazer e o que os clientes esperam que seja realizado, melhor aproveitamento dos talentos existentes na instituição, construção do próprio desenvolvimento (empregado), transparência nos critérios de provimento, seleção, sucessão e gestão de desempenho, desenvolvimento de competências que agreguem valor profissional e reconhecimento, possibilidade de elaboração de planejamento das ações de desenvolvimento, dentre outros. Os pontos fracos apontam para: “pode gerar uma expectativa para o empregado de um crescimento na empresa que não ocorrerá na prática (por limitações do tipo: limite de faixa salarial, cargos disponíveis, verbas disponíveis para treinamento, etc); necessita ser levada a sério para não cair em descrédito, avaliações periódicas e constantes requerem tempo e pessoas para sua análise, etc”.*

No caso do Profissional 3, os pontos fortes, para a empresa, são: *“alinhar as capacidades dos empregados à estratégia da Empresa; gestão com foco em resultados e desenvolvimento; visão de futuro da empresa traduzida em ações das pessoas; eliminação das lacunas entre o que pode fazer a organização e o que os clientes/usuários esperam que seja realizado; melhor aproveitamento dos talentos existentes na empresa; preparação do empregado para funções futuras”.* Os pontos fortes para o empregado seriam: *“Remunerar os empregados por suas características pessoais, conhecimentos e habilidades aplicadas ao trabalho; favorecer o aprendizado contínuo e romper os padrões tradicionais de hierarquia, função, descrição de cargos e chefia; motivar os profissionais a uma melhor capacitação, de acordo com as necessidades da organização; possibilitar carreiras mais horizontais, gerando multifuncionalidade e flexibilidade para a estrutura organizacional e salarial (cargos amplos); propiciar aos empregados a visão adequada dos pré-requisitos para o seu desenvolvimento na empresa.”* Os pontos fracos:

“o sistema tem que ser bem “passado” a todas pessoas da empresa, de tal maneira que todas entendam bem o assunto e que se conscientizem do que significa a competência de cada um; a empresa e os cargos superiores precisam desenvolver-se bem na capacidade de poder mapear e avaliar as competências de cada pessoa, na qual “prevalece”, mesmo que pequena, a subjetividade dos mapeadores/avaliadores; a empresa necessitará estar preparada para resolver os conflitos das pessoas, que passarão a ser avaliadas individualmente, criando diferenciais na mesma equipe para “mesmos” cargos; haverá a necessidade de criar simultaneamente um plano de cargos, carreiras e salários para adequar o “crescimento” das pessoas, senão o processo “explode”.

5 - PARALELOS ENTRE ASPECTOS TEÓRICOS E PRÁTICA ORGANIZACIONAL: VERIFICAÇÃO DA APLICAÇÃO DOS CONCEITOS DE GESTÃO E AVALIAÇÃO POR COMPETÊNCIAS NAS EMPRESAS PESQUISADAS

5.1 - CPqD CENTRO DE PESQUISA E DESENVOLVIMENTO EM TELECOMUNICAÇÕES

Os profissionais do CPqD responderam à questão “O que você entende por Gestão de Pessoas por Competências” citando os conceitos básicos de competências postulados pela escola francesa, quais sejam, os que englobam os conhecimentos, habilidades e atitudes (Zarifian, 2001 e Le Boterf, 1995), bem como os conceitos de entrega e de valor agregado, defendidos por Dutra (2001) e Fleury (2000). Também foi citada, e aparentemente considerada na ferramenta de avaliação por competências, a complexidade das atividades. O que não foi citado foi a noção de espaço organizacional, defendida por Dutra (2001).

A despeito de não ter sido possível o acesso ao sistema SCRE citado, pode-se inferir que, também neste ferramental estão abrangidos os conceitos de gestão por competências mencionados na parte teórica deste trabalho. Entretanto, aqui cabe uma ressalva: ficou claro que o ferramental de gestão por competências tem sua aplicação mais

larga nos segmentos de gestão de remuneração e gestão de carreira, sem um aprofundamento maior na parte do desenvolvimento dos profissionais.

Não houve evidências de uma preocupação com a formação e o aperfeiçoamento para atendimento ao leque de atividades abrangidos pelas tarefas que estes profissionais tem a desempenhar, tanto no momento presente, quanto num futuro próximo. Não houve evidências sobre qualquer tipo de planejamento para aquisição de novos conhecimentos e habilidades para atendimento de expectativas de mercado e do próprio profissional. Portanto, não se pode afirmar, com maior profundidade, sobre a aplicação completa dos conceitos da gestão por competências no que diz respeito aos aspectos de desenvolvimento por falta de disponibilidade desta informação.

5.2 - SANASA

Analisando as respostas dos profissionais da SANASA à mesma questão exposta no caso do CPqD, pode-se constatar que os preceitos básicos alusivos a conhecimentos, habilidades e atitudes fazem parte das respostas destes profissionais, isto é, na SANASA estes conceitos são conhecidos e aparentemente aplicados em suas ferramentas de gestão e avaliação de pessoal por competências. Igualmente, pode-se afirmar no que diz respeito aos conceitos de agregação de valor e de entregas.

Entretanto, também aqui cabe a ressalva apresentada no caso do CPqD alusiva ao foco ao atendimento das necessidades da empresa em detrimento ao atendimento das necessidades dos empregados.

Outra constatação que se faz, no caso da SANASA, e que merece destaque, é o fato do ferramental de gestão por competências ser aplicado somente no nível de execução e não nos níveis gerencial e de coordenação.

5.3 - ANÁLISE CONJUNTA CPqD E

Analisando todo o leque de informações disponível, pode-se inferir que este ferramental tem sua aplicação muito mais voltada ao atendimento dos objetivos da empresa, no que tange a suas necessidades, do que a dos funcionários. Tal percepção é reforçada pela citação de um dos profissionais de que ocorrem situações onde o funcionário está prestes a superar obstáculos para

Ficou claro que o ferramental de gestão por competências tem sua aplicação mais larga nos segmentos de gestão de remuneração e gestão de carreira, sem um aprofundamento maior na parte do desenvolvimento dos profissionais.

ficar a ponto de merecer um reconhecimento e não poder concluí-lo, em face da não disponibilidade de uma vaga do nível necessário à aspiração deste funcionário. Esta situação de atendimento aos interesses da empresa e desconsideração dos interesses dos empregados já foi tema de estudos aprofundados por parte de

Rousseau (1997), Steffy e Grimes (1992), Malvezzi (2000).

6 - REFLEXÕES FINAIS

O presente artigo procurou investigar, através do estudo de dois casos nas organizações CPqD e SANASA, a utilização da chamada avaliação por competências, considerando que ambas adotam o sistema de gestão por competências. Tal proposição baseou-se na reflexão sobre algumas indagações comuns, a saber: “em que medida a Gestão por Competências se diferencia da Gestão de Desempenho “tradicional”?; “como identificar “o que se quer avaliar” (*a priori*), abordagens subjacentes, facilitadores e obstáculos em indicadores quantitativos (métricas) e qualitativos?”.

Algumas considerações merecem ser feitas a partir dos resultados levantados. Uma delas diz respeito à retórica entre discurso e prática das organizações, ou seja, até que ponto a implementação de modelos de gestão por competências não tem se tornado apenas uma nova nomenclatura para aplicação de velhos modelos, no que tange à gestão de pessoas? Fica evidenciada a questão de que os instrumentos de gestão por competências levam em consideração com uma ênfase maior as necessidades da empresa e não as

necessidades e aspirações dos empregados. Isto poderia ser amenizado com um trabalho no sentido de, em não havendo disponibilidade de vaga dentro da organização na qual o funcionário está inserido, que houvesse um esforço para encontrar uma vaga à altura quer dentro de outras empresas de um mesmo grupo, quer no rol das companhias do relacionamento da empresa na qual o mesmo atua, quer buscando-se esta colocação no mercado externo, num processo transparente para o empregador e para o empregado.

É preciso pensar em como conseguir acompanhar a mudança contínua das empresas, que impacta em adaptações da sistemática de avaliação, ou seja, se o contexto está em constante mutação, como acompanhar este processo e ainda assim, ter parâmetros justos de avaliação.

Outra consideração importante remete à discussão acerca da aplicação equivocada de instrumentos e processos que, independentemente de estarem subsidiados na concepção de gestão de desempenho ou gestão por competências, levam as organizações, avaliadores e avaliados a incorrerem em erros como os que são comuns na aplicação, ausência de treinamento dos envolvidos, tendenciosidades no ato de avaliar, lacunas no processo quanto ao feedback, além de “ignorância” quanto à base conceitual adotada em determinado processo de avaliação que dê a ele consistência adequada, dentre outros.

Nota-se, ainda, de forma geral e nos comentários adicionais dos depoentes, que, na realidade, a prática das empresas, no que tange à consideração de resultados, leva a um hibridismo, ou seja, no fundo, considera-se o uso paralelo de “avaliação de desempenho” (70%) e “avaliação por competências” (30%), com um misto de ações ditas mais objetivas, porque são mais mensuráveis, e outras mais subjetivas, porque levam em conta aspectos da entrega do sujeito, relacionados ao seu modo de atuar, postura ou ação política na empresa e no seu entorno.

Finalmente, não se deve desconsiderar que, ao que indicam os resultados, ainda não se faz efetivamente a necessária e esperada vinculação entre as estratégias organizacionais e as ações de gestão do desempenho, ou seja, apesar da idéia ue se

original de avaliar estar calcada na possibilidade de utilização dos resultados através do alinhamento com o negócio, é pouco significativa a menção que se faz destas duas ações que parecem desenvolver-se em paralelo nas empresas e não em conjunto. Na verdade, o ideal seria que, como instrumento de gestão, o processo de avaliação estivesse associado

a práticas de aprendizagem coletiva e oferecesse oportunidades de crescimento pessoal e profissional, mas não é o que se demonstra no cotidiano.

Assim, considera-se como necessário um debate mais intenso sobre o que se poderia chamar de “Gestão de Desempenho baseada nas Competências”, conforme aponta Brandão & Aquino (2001), ao invés da separação entre “Gestão de Desempenho” e “Gestão por Competências”. Além disso, é preciso pensar em como conseguir acompanhar a mudança contínua das empresas, que impacta em adaptações da sistemática de avaliação, ou seja, se o contexto está em constante mutação, como acompanhar este processo e ainda assim, ter parâmetros justos de avaliação. Fora tais reflexões, deve-se também lembrar que as tradicionais questões relativas à avaliação não desaparecem como uma mágica, mesmo considerando que a gestão por competências procura mensurar mais objetivamente as entregas individuais. Remete-se aqui ao fato de que a gestão por competências não minimiza as subjetividades na avaliação para obter mais credibilidade e ganhos.

A necessidade de ampliar e aprofundar os estudos relativos à noção de competências e a sua avaliação, bem como sua interface com os tradicionais processos, faz-se intensa e o presente artigo pretendeu contribuir para ampliar esse debate.

7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AMATUCCI, M. **Perfil do administrador brasileiro para o século XXI: um enfoque metodológico**. São Paulo, 2000. Dissertação

(Mestrado). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo.

BARATO, JARBAS. **Competências essenciais e avaliação do ensino universitário**. Brasília: UNB, 1998.

BARBOSA, A. C. Q. (Coord.). **Competências no Brasil: um olhar sobre os modelos organizacionais de grandes empresas de Minas Gerais, Rio de Janeiro, Rio Grande do Sul e São Paulo**. Belo Horizonte: UFMG/Nig-One, 2005.

BERGAMINI, CECÍLIA WHITAKER. Novo exame preocupado da avaliação de desempenho. **Revista de Administração**. São Paulo, v. 18, n. 2, abr./jun. 1983, p. 5-11.

BERGAMINI, CECÍLIA WHITAKER; BERALDO, DEOBEL GARCIA RAMOS. **Avaliação de Desempenho Humano na Empresa**. São Paulo: Atlas, 1988.

BITTENCOURT, CLÁUDIA C. **A gestão das competências gerenciais: a contribuição da aprendizagem organizacional**. 2001. Tese (Doutorado em Administração) - PPGHA/UFRGS, Porto Alegre.

BRANDÃO, HUGO PENA; GUIMARÃES, TOMÁS DE AQUINO. Gestão de Competências e Gestão de Desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo constructo? **Revista de Administração de Empresas RAE**. São Paulo; v. 41, n. 1, jan./mar. 2001, p. 8-15.

DUTRA, JOEL SOUZA . **Gestão por Competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas**. São Paulo: Gente, 2001.

DUTRA, JOEL SOUZA. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. São Paulo: Atlas, 2004.

EVERS, F. et all. **The bases of competence**. San Francisco: Jossey Bass, 1998.

FERNANDES, BRUNO HENRIQUE ROCHA. **Competências e performance organizacional: um estudo empírico**. Tese (Doutorado em Administração) - FEA-USP; São Paulo, 2004.

FERNANDES, BRUNO HENRIQUE ROCHA; FLEURY, MARIA TEREZA LEME; MILLS, JOHN. **Construindo o diálogo entre competência, recursos e desempenho organizacional**. (mimeo).

FLEURY, MARIA TEREZA L. **Estratégias empresariais e formação de competências**. São Paulo: Atlas, 2000.

GIL, ANTÔNIO CARLOS. **Métodos e técnica de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.

HIPÓLITO, J. A. M. **A gestão da administração salarial em ambientes competitivos: análise de uma metodologia para construção de sistemas de remuneração de competências**. 2000. Dissertação (Mestrado). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade Universidade de São Paulo, São Paulo.

LeBOTERF. **Ingénierie et evaluation des compétences**. Paris: Éditions d'Organisation, 1995.

LUCENA, MARIA DIVA. **Avaliação de desempenho: métodos e acompanhamento**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1977.

MALVEZZI, SIGMAR. **Psicologia Organizacional: da Administração Científica à Globalização. Uma história de desafios**. In: MACHADO, C. et al. *Fronteiras da Psicologia*. Universidade de Évora, vol. II, Portugal, 2000.

MARRAS, JEAN PIERRE. **Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico**. São Paulo: Futura, 2000.

MCCLELLAND, DAVID C. **Testing for competence rather than intelligence**. *American Psychologist*, p. 1-14, January 1973.

PARRY, S.B. **The quest for competencies**. *Training*, 1996, p. 48-54.

ROCHA, EDUARDO PEIXOTO. **Feedback 360 graus: uma ferramenta para o desenvolvimento pessoal e profissional**. Campinas. Editora Alínea. 2001.

ROUSSEAU, DENISE. *Organizational Behavior in the new Organizational*. **Annual Review of Psychology**, 1997.

-
- RUAS, ROBERTO; ANTONELLO, CLAUDIA SIMONE; BOFF, LUIZ HENRIQUE (Org.). **Os Novos Horizontes da Gestão: aprendizagem organizacional e competências**. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- SANDBERG, J. **Human competence at work**. Gotebork: BAS, 1994.
- SANT'ANNA A S. **Competências individuais requeridas, modernidade organizacional e satisfação no trabalho**. Tese (Doutorado) Faculdade de Ciências Econômicas, UFMG. Belo Horizonte, 2002.
- SILVA C. M. **A gestão por competências e sua influencia na implementação da gestão estratégica de pessoas**. Dissertação (Mestrado) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade Universidade de São Paulo. São Paulo, 2003.
- STEFFY, BRIAN; GRIMES, ANDREW. **Personel/Organizational Psychology: a Critique of the Discipline**, In Alvesson, Mats e Hugh Willmott Edits). **Critical Management Studies**. 1992, London, Sage.
- YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- ZARIFIAN, P. **A gestão da e pela competência**. Seminário Internacional de Educação Profissional, Trabalho e Competências. Rio de Janeiro, 1996.
- ZARIFIAN, P. **Objetivo competência: por uma nova lógica**: São Paulo: Atlas, 2001.