



LIGA DE ENSINO DO RIO GRANDE DO NORTE CENTRO UNIVERSITÁRIO DO RIO GRANDE DO NORTE

COMPETÊNCIAS, AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO E DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS: UM ESTUDO DE SUAS INTERFACES

RESUMO

O presente trabalho teve por objetivo desenvolver um estudo das Competências Organizacionais com foco na Avaliação de Desempenho buscando o desenvolvimento de pessoas. Este trabalho pode ser classificado como um Estudo Bibliográfico, pois discorreu a partir dos conceitos de Competências, Avaliação de Desempenho, Treinamento e Desenvolvimento de pessoas, de autores como Ana Cristina Limongi França (2007), Rogério Leme (2005), Le Boterf Guy (2003), entre outros. Ao final deste estudo bibliográfico, o que pode ser constatado é que mais que tecnologias independentes, Gestão por Competências, Avaliação de Desempenho e Desenvolvimento de Pessoas parecem complementar-se em um contexto mais amplo da Gestão Organizacional. Ainda é proposto uma nova abordagem conceitual que procura considerar a relação de interdependência entre esses modelos de gestão e a importância da aplicabilidade da Gestão por Competência, Avaliação de Desempenho, Desenvolvimento de Pessoas com Foco em Competências e Treinamento, para que as organizações possam pensar nisso não só como uma novidade distante, mas sim como um novo cenário a ser implementado, cujo próximo passo é: Desenvolver as Competências a partir dos resultados obtidos através de Avaliações de Desempenho aplicadas.

Palavras chaves: Competência, Avaliação de Desempenho e Desenvolvimento de Pessoas.

COMPETENCE, PERFORMANCE ASSESSMENT AND DEVELOPING PEOPLE: A STUDY OF ITS INTERFACES

ABSTRACT

This study aimed to develop a study of Organizational Skills with a focus on Performance Evaluation seeking to develop people. This work can be classified as a Study Library, spoke as the concepts of Competency, Performance Appraisal, Training and Development of people, authors such as Ana Cristina Limongi França (2007), Rogério Leme (2005), Le Boterf Guy (2003) among others. At the end of this bibliographical study, which can be seen is that more independent technologies that, Competency Management, Performance Assessment and Developing People seem to complement each other in a broader context of Organizational Management. Also proposed is a new conceptual approach that seeks to consider the interdependent relationship between these models and the importance of management applicability of Competency Management, Performance Appraisal, Personnel Development with Focus on Skills and Training for organizations to not think about it far only as a novelty, but as a new scenario to be implemented, whose next step is to: Develop skills from the results obtained through Performance Appraisals applied.

Keywords: Competence, Performance Assessment and Developing People.

1. INTRODUÇÃO

Nos últimos anos, um dos temas da área de administração que tem sido mais discutido entre o ambiente acadêmico e o ambiente empresarial é o que trata de “Competência” e tudo que ela envolve, indo desde a forma como a organização planeja, organiza, acompanha e avalia as competências necessárias ao seu negócio até a busca pelo desenvolvimento e capacitação das pessoas envolvidas. O interesse pelo assunto e a percepção da necessidade que as organizações tinham em internalizar esse conceito e aplicar todas as ferramentas que a compõem, só estimulou na realização desta pesquisa bibliográfica.

Assim, as organizações, cada vez mais conscientes de que seu sucesso será determinado pelas habilidades, aptidões, talentos e experiências de seus empregados, passaram a atribuir maior relevância à gestão estratégica de recursos humanos, principalmente no que diz respeito ao desenvolvimento de competências profissionais, Brandão e Guimarães (1999).

A questão do presente estudo bibliográfico consistiu: Como desenvolver pessoas a partir das competências exigidas pelas organizações utilizando ferramentas de avaliação de desempenho? O objetivo geral consistiu em desenvolver um estudo das Competências Organizacionais com foco na Avaliação de Desempenho buscando o desenvolvimento de pessoas. O referencial teórico fundamentou-se principalmente em Ana Cristina Limongi França (2007), Rogério Leme (2005), Le Boterf Guy (2003), Maria Margarida de Andrade (2002), Claudia Cristina Bitencourt (2001), Philippe Zarifian (2001), Vergara (2005), George T. Milkovich (2000), Brandão e Guimarães (1999), Antonio Vieira de Carvalho (1999), Idalberto Chiavenato (1997), Neusa Dias de Macedo (1994) e Antonio Carlos Gil (1991). A caracterização do trabalho científico e os conceitos utilizados tem por objetivo abordar uma visão geral do estudo o qual se quer apresentar as contribuições para novos estudos acadêmicos e para as organizações. Esta pesquisa pode ser classificada como um Estudo Bibliográfico, pois é fundamentada em uma coleta de informações bibliográficas, através de consulta a textos acadêmicos, análise de estudos estatísticos, e ainda de informações disponíveis em revistas, internet e outros tipos de publicações, sempre objetivando aprofundar o conhecimento do tema. Gil (2001) afirma que a maioria dos estudos exploratórios, como as pesquisas

sobre ideologias ou as que fazem análise de posições sobre um determinado problema, também costumam ser desenvolvida quase exclusivamente através de fontes bibliográficas. O que pode ser constatado ao final desse estudo bibliográfico é que mais que tecnologias independentes, Gestão por Competências, Avaliação de Desempenho e Desenvolvimento de Pessoas parecem complementar-se em um contexto mais amplo da Gestão Organizacional. Ainda é proposto uma nova abordagem conceitual que procura considerar a relação de interdependência entre esses modelos de gestão e a importância da aplicabilidade da Gestão por Competência, Avaliação de Desempenho, Desenvolvimento de Pessoas com Foco em Competências e Treinamento, para que as organizações possam pensar nisso não só como uma novidade distante, mas sim como um novo cenário a ser implementado, cujo próximo passo é: Desenvolver as Competências a partir dos resultados obtidos através de Avaliações de Desempenho aplicadas.

O presente artigo é composto dos seguintes itens: 1. Introdução; 2, 3 e 4. Referencial Teórico; 5. Metodologia; 6. Considerações Finais e 7. Referências Bibliográficas.

2. COMPETÊNCIA: CONCEITOS E GESTÃO

O dicionário Aurélio conceitua Competências como: “Capacidade para resolver qualquer assunto, aptidão, idoneidade e capacidade legal para julgar o pleito”.

Para Le Boterf (2003, p. 18) “Competência é uma palavra de senso comum, utilizada para designar pessoa qualificada para realizar algo”.

Leme (2005, p.16) traz ainda definições de outros autores sobre Competências:

- Gramina define como: “Um conjunto de Conhecimentos, Habilidades e Atitudes, que afetam a maior parte do trabalho de uma pessoa, e que se relacionam com seu desempenho no trabalho.”
- Rabaglio já define como: “Conhecimentos, Habilidades e Atitudes que são os diferenciais de cada pessoa e têm impacto em seu desempenho e conseqüentemente nos resultados atingidos.”

Competência não é algo novo, surgiu ainda no modelo Taylorista-fordista. Para Le Boterf (2003) desde quando o modelo Taylorista-fordista buscava através da qualificação, trabalhar a relação profissional indivíduo-organização, já se indicava o início da Gestão por Competência. A diferença é que hoje competência vai além da qualificação, abrangendo desde a capacidade de iniciativa de um indivíduo, além da compreensão e domínio de novas situações, e até ir além muitas vezes das atividades descritas em seu cargo.

Assim, Le Boterf (2003, p. 21) define ainda competência como “...um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”.

Por fim, Leme (2005) define o que ele próprio chama de “Pilares das Competências”, formado pelas três palavras que compõem o **CHA**, onde o **C**onhecimento é o saber, a **H**abilidade é o saber fazer e a **A**atitude é o querer fazer. Após essa definição, Leme (2005) conclui que o “Saber” e o “Saber fazer”, que compõem os conhecimentos e as Habilidades, são as Competências Técnicas, e o “Querer fazer”, que compõe a Atitude é a Competência Comportamental.

Leme (2005) ainda define o que chama de Competências Técnicas e Competência Comportamental, onde a Competência Técnica é o que o profissional precisa saber para executar suas atividades tecnicamente, enquanto que a Competência Comportamental é o diferencial competitivo que ele precisa apresentar diante das situações em suas atividades no trabalho, como apresentar soluções viáveis diante de problemas, propor novos desafios, entre outros.

A partir das definições anteriores de Leme (2005) é possível concluir que o grande desafio de RH está na parte comportamental, ou seja, identificar, mensurar e desenvolver os comportamentos. Diferentemente da parte técnica, onde já é possível identificá-la, mensurá-la e mais facilmente desenvolvê-la.

Como exemplo, podemos utilizar um comparativo ao desenvolvermos um profissional na competência técnica de idiomas, sistemas de informação ou algum conhecimento específico à sua função, é muito mais fácil do que desenvolvermos esse mesmo profissional nas competências comportamentais como criatividade, foco em resultados, espírito de equipe, dinamismo, entre outros.

Complementando ainda as definições de competência, abaixo são demonstrados alguns conceitos na visão de outros autores.

Autor	Conceito	Ênfase
1. Boyatzis (1982)	Competências são aspectos verdadeiros e observáveis ligados a natureza humana que determinam, em grande parte, o retorno a organização.	Formação, Comportamento e Resultados
2. Boog (1991)	Capacidade de apreciar, de resolver e de fazer determinada coisa.	Aptidão, Valores e Formação
3. Spencer e Spencer (1993)	Refere-se a características intrínsecas ao indivíduo e que referencia seu desempenho no ambiente de trabalho.	Resultado e Formação
4. Sparrow e Bognanno (1994)	Competências representam atitudes identificadas como relevantes para a obtenção de alto desempenho laboral.	Estratégia, Ação e Resultado
5. Moscovici (1994)	O desenvolvimento de competências envolve aspectos intelectuais inatos e adquiridos. Uma pessoa competente age adequadamente em seus afazeres.	Aptidão e Ação.
6. Cravino (1994, p.161)	“As competências se definem mediante padrões de comportamento observáveis”.	Ação e Resultado
7. Perry (1996)	São conhecimentos, habilidades e atitudes relacionadas ao desempenho que pode ser melhorada por meio de treinamento e desenvolvimento.	Resultado e Formação
8. Sandberg (1996)	Sua noção é construída a partir do significado do trabalho e pode implicar na aquisição de atributos.	Formação e Interação
9. Bruce (1996)	Competência é o resultado final da aprendizagem de um indivíduo.	Aprendizagem e Autodesenvolvimento
10. Boterf (1997,p.267)	“Competência é assumir responsabilidades frente a situações de trabalho complexas buscando lidar com eventos inéditos, surpreendentes, de natureza singular”.	Mobilização e Ação
11. Magalhães (1997,p.14)	“Conjunto de conhecimentos, habilidades e experiências que credenciam um profissional a exercer determinada função”.	Aptidão e Formação
12. Perrenoud (1998, p.1)	“Práticas do cotidiano que se mobilizam através do saber baseado no senso comum e do saber a partir de experiências”.	Formação e Ação
13. Durand (1998)	Conjuntos de conhecimentos, habilidades e atitudes interdependentes necessários à um fim específico.	Formação e Resultados
14. Hase et al. (1998,p.9)	“Competência descreve as habilidades observáveis, conhecimentos e atitudes das pessoas ou das organizações no desempenho de suas funções”.	Ação e Resultado
15. Dutra et al. (1998)	Capacidade de gerar resultados dentro dos objetivos estratégicos da empresa, e do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para o seu atingimento.	Aptidão, Resultado e Formação
16. Ruas (1999,p.10)	“É a capacidade de mobilizar, integrar e colocar em ação conhecimentos, habilidades e formas de atuar (recursos de competências) a fim de atingir/superar desempenhos configurados na missão da empresa”.	Ação e resultado
17. Fleury e Fleury (2000,p.21)	Saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo.	Ação e Resultado
18. Davis (2000)	As competências descrevem de forma holística a aplicação e a integração de habilidades e conhecimentos no ambiente de trabalho.	Ação e Resultado
19. Zarifian (2001)	É uma combinação de conhecimentos, de saber-fazer, de experiências e comportamentos que se exerce em um contexto profissional preciso.	Aptidão, Ação e Resultado
20. Becker (2001,p.156)	São a conhecimentos individuais, habilidades ou características de personalidade que influenciam diretamente o desempenho.	Formação e Desempenho

Quadro 1 – Conceitos de competências

Fonte: Adaptado de Bitencourt, 2001, P.27-29.

Um ponto comum observado nas definições de competência é o conjunto integrado e dinâmico de aptidão, formação e ação que permitem a obtenção de resultados. Partindo dessas definições de competência, não podemos deixar de falar na gestão de competência, que desde a época do modelo Taylorista-fordista dava seus primeiros sinais quando se passou a trabalhar a relação profissional indivíduo-organização.

Leme (2005) define o objetivo de Gestão por competências como:

1. Identificar as competências que uma função precisa;
2. Identificar as competências que o colaborador possui;
3. Fazer o cruzamento das informações apuradas nos passos anteriores (1 e 2) identificando os *gap's* de treinamento e traçando um plano de desenvolvimento específico para os colaboradores.

Através do gráfico abaixo, é possível representar o sentido de existir de Gestão por Competências, que resultará na identificação dos Gap's.

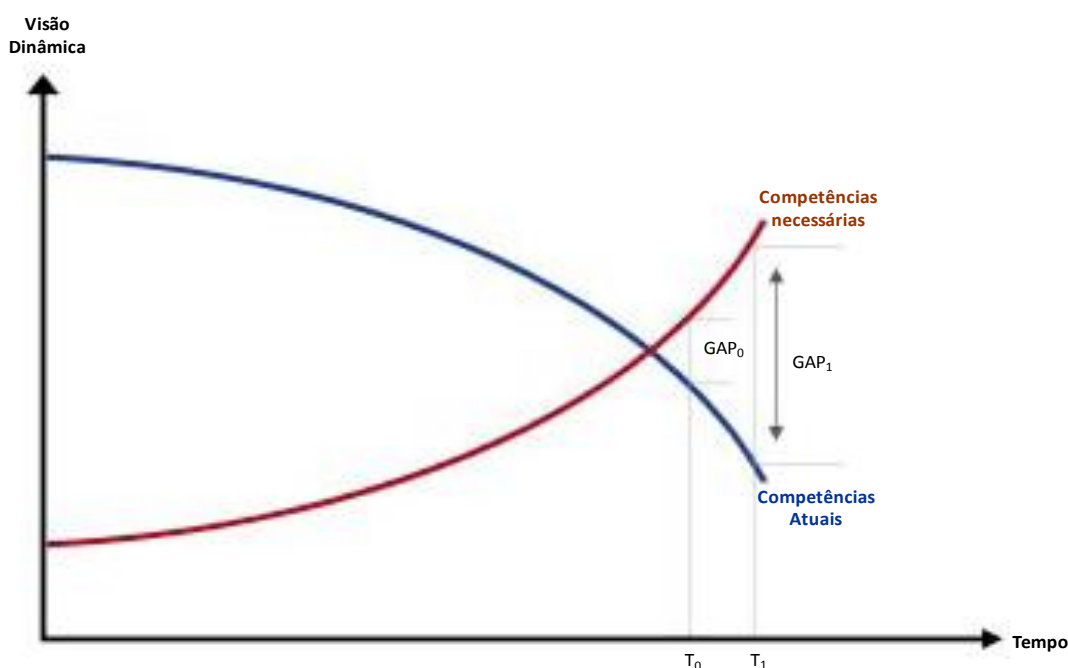


Figura 1 – Identificação de Gap's
Fonte: Rogério Leme, 2005

Após a definição de Gestão por Competência o próximo passo é implantá-la. Esse processo necessita do envolvimento de toda a organização e precisa ser compartilhado entre todos os colaboradores, partindo da alta direção da organização.

Leme (2005) cita as etapas da implantação da Gestão por Competência nas organizações:

1. Sensibilizar/Conscientizar: É o princípio de todo o processo, onde são apresentados os motivos da necessidade de implantação da Gestão por Competência na organização.
2. Definir as Competências Organizacionais: Onde são definidas as competência de que a organização necessita para trabalhar alinhada à Missão, Visão, Valores e Estratégia.
3. Definir as Competências para cada função: Ao estabelecer as competências organizacionais, deve-se analisar a descrição das funções e determinar quais destas competências são necessárias para cada função e em qual intensidade.
4. Identificar as Competências dos Colaboradores: Nesta etapa são identificadas quais as competências dos colaboradores para saber o que eles têm a oferecer e o que precisa ser aprimorado/desenvolvido.
5. Desenvolver os colaboradores: Identificadas as deficiências de cada colaborador é preciso treiná-los e desenvolvê-los. A diferença é que neste caso o treinamento não genérico, mas sim será específico, baseado nas competências.
6. Acompanhar Evolução/Gestão por Competência: Esta última etapa consiste no acompanhamento e mensuração da evolução de cada colaborador. Assim será possível identificar os talentos para novos projetos, analisar as equipes, motivar os colaboradores e reaproveitar os talentos em novos desafios.

Gestão por Competência é essencial, pois permite que seja traçado o desenvolvimento da organização através do investimento no desenvolvimento de seus colaboradores, proporcionando assim foco na ação.

Nesse sentido, a Gestão por Competências faz parte de um sistema maior de Gestão Organizacional. Ela toma como referência a estratégia da organização e direciona suas ações de recrutamento e seleção, treinamento, gestão de carreira e formalização de alianças estratégicas, entre outras, para a captação e o desenvolvimento das competências necessárias para atingir seus objetivos.

3. AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO: FORMAS DE AVALIAR COMPETÊNCIA

De acordo com Limongi França (2007), existem três formas de avaliar. Abaixo é possível entender melhor essas formas e suas aplicabilidades.

I. Avaliação realizada pelo superior: É a avaliação do superior imediato do colaborador, onde ele irá relatar, dentre as habilidades do cargo, quais o colaborador se manteve, quais ele necessita de melhoria e até quais ele está superando as expectativas. Neste modelo de avaliação é importante que o superior imediato dê o feedback ao colaborador de como foi sua avaliação e de como ele (superior) o vê e que este (subordinado) possa também colocar seus comentários sobre sua avaliação.

II. Observação Múltipla: O modelo mais conhecido é através da ferramenta 360°, onde é possível que o colaborador faça sua auto-avaliação e que seja avaliado por seu superior imediato, seus pares e seus subordinados. Geralmente essa ferramenta é utilizada inicialmente para cargos executivos, devido o grupo ser em um número menor e ser mais maduro e flexível. Essa ferramenta, em sua grande maioria, utiliza-se de sorteio para indicar os avaliadores pares e subordinados, para que não haja interferências de empatia, coleguismo, ou até mesmo o inverso, como perseguição, ou qualquer outro meio que venha prejudicar o avaliado. O sorteio também é indicado para que não haja receio dos avaliadores em avaliar o colega, já que o avaliado não saberá quem está o avaliando, nos casos dos pares e subordinados. Apenas a avaliação do superior imediato não terá como sofrer sorteio, em virtude de só existir um.

III. Base de Dados por Profissional Especializado: Avaliações feitas por profissionais especializados em elaborar laudos, de forma isenta de qualquer sentimento e/ou aproximação com o colaborador que gere beneficiamento.

Ainda são destacados por Limongi França (2007), algumas outras metodologias de Avaliação, como o MBTI, o DISC e o PI, todos com aplicação através de sistemas próprios de cada organização, onde o colaborador irá preencher todo o questionário e ao final o próprio sistema gerará o resultado através da análise das questões respondidas.

4. DESENVOLVER DE PESSOAS

É a partir da necessidade de reforçar a relação entre as pessoas, no potencial de desenvolvimento do ser humano e na educação permanente como condição

básica de inovação constante, que iniciamos o entendimento de Desenvolvimento de Pessoas a partir do Treinamento.

Atualmente para que as organizações possam permanecer num contexto competitivo e sustentável, é necessário que o comprometimento das organizações com a educação e o desenvolvimento das pessoas. Sabendo da complexidade do tema Desenvolvimento, iniciaremos nossa abordagem neste capítulo com a definição de treinamento, em seguida desenvolvimento para os talentos humanos alinhados às estratégias organizacionais.

O Treinamento surgiu a partir da necessidade de preparar melhor os profissionais para que eles pudessem trabalhar com mais auto-confiança, autonomia e estarem preparadas para tomar decisões de sua competência.

É relevante destacar que há diferenças entre Treinamento e Desenvolvimento. Essa diferença é importante na medida em que é necessário considerar os diferentes níveis de aprendizado para capacitar o ser humano para trabalhar.

Para Limongi França (2007) treinamento é um processo sistemático para promover a aquisição de habilidades, regras, conceitos e atitudes que busquem a melhoria da adequação entre as características dos colaboradores e as exigências dos papéis organizacionais.

Já desenvolvimento para Limongi França (2007) é o processo à longo prazo com o objetivo de aperfeiçoar a capacidade e motivação dos empregados a fim de torná-los futuros membros valiosos da organização. O desenvolvimento ainda inclui, além do treinamento, a carreira e outras experiências.

A expectativa da organização é que o treinamento possa, identificado com seus objetivos, contribuir para melhor capacitação dos empregados, visando um aumento de moral, eficiência, eficácia, produtividade e melhoria do ambiente de trabalho e da própria organização.

Treinamento é um processo que deve atuar de forma integrada com as outras áreas e atividades de RH, pois a partir dessa interação, treinamento deixará de ser mais operacional e passará a ser mais estratégico. Algumas das principais áreas/atividades são: Recrutamento e Seleção, Acompanhamento e Avaliação, Desenvolvimento, Remuneração e Carreira, Administração de Pessoal, Relações Trabalhistas e Benefícios.

De acordo com Milkovich (2000, p. 32) “O Programa de Desenvolvimento das pessoas assegura que o aprendizado necessário para a execução da tarefa seja realizado”.

Apesar de Treinamento ser visto de forma estratégica por algumas organizações, suas atividades ainda são em sua grande parte operacionais.

Milkovich (2000) afirma que apesar dos históricos apontarem que as Organizações realizam mais treinamentos para os cargos de lideranças ou para sistemas de trabalhos de alto desempenho, muitas organizações já trabalham com o foco no aprendizado, seja por meio de Programas de Treinamentos ou da própria experiência no trabalho.

Milkovich (2000) ainda defende que as organizações podem utilizar treinamento como uma ferramenta estratégica para atingir os objetivos da organização e de seus empregados sem distinção do nível hierárquico do cargo.

Para Chiavenato (1997) existem alguns objetivos importantes à área de Treinamento que devem ser sempre lembrados:

- **Formação Profissional:** Tem como meta alcançar um grau ideal de capacidade laboral para determinada profissão, repassando todos os conhecimentos e práticas necessárias ao bom desempenho de uma função.
- **Especialização:** Oferece ao treinando um campo de conhecimento e/ou prática, dentro de uma área específica de trabalho, possibilitando aplicar a otimização dos resultados dentro da organização.
- **Reciclagem:** Tem como finalidade básica rever conceitos, conhecimentos e/ou práticas de trabalho, renovando-os ou atualizando-os de acordo com as necessidades.

Limongi França (2007) indica dentre as necessidades existentes para aplicação de um treinamento alguns aspectos operacionais que são essenciais para a realização de um treinamento com eficiência, são eles:

- **Espaço físico** – Preparação do espaço físico, incluindo os materiais necessários ao curso, como material didático e material de apoio, equipamentos, sonorização, arrumação do layout da sala, entre outros.
- **Metodologia** – Adequação da metodologia dos instrutores que será ministrada aos participantes inscritos e do cronograma das atividades a serem realizadas durante o treinamento.

Ainda pensando nas necessidades de treinamento, o tradicional LNT – Levantamento da Necessidade de Treinamento é a ferramenta mais utilizada pelas organizações com o objetivo de capacitar de forma direcionada, realmente àqueles que necessitam de formação, aperfeiçoamento ou reciclagem em determinado conhecimento, para que ao final seja atingida a expectativa não só da área cliente, mas também da área de treinamento. O LNT geralmente é preparado pelo superior imediato de cada área, onde ele analisa quais os treinamentos necessários para sua equipe e quais os treinamentos individuais que alguns de seus colaboradores necessitam. Ao final, encaminha para o RH tomar providências quanto a parte de programação e logística.

Apesar de muitas organizações trabalharem com o LNT, ele em alguns momentos deixa a desejar, pois o levantamento quando feito pela área cliente, onde o colaborador o qual será treinado está inserido, muitas vezes não conseguem levantar realmente a necessidade do colaborador dele naquele momento para que ele execute suas habilidades de acordo com o desejado em seu perfil funcional, mas sim o que o seu superior imediato acha que ele precisa ou até mesmo termina entrando no LNT aquele curso que seu colaborador já o havia solicitado por várias vezes e que tinha sido negado.

Um dos pontos de partida para se elaborar um Plano de Treinamento que possa ser utilizado no futuro como uma ferramenta de desenvolvimento profissional é ter definidos os cargos na organização, o perfil funcional para cada cargo e que nestes perfis estejam descritos as competências necessárias para a ocupação de cada cargo.

O próximo passo após a realização de cada treinamento é verificar o ROI (Retorno de Investimento), para que se possa analisar, de forma imparcial, se os resultados obtidos com o treinamento compensaram os valores monetários gastos.

A seguir é demonstrada a fórmula matemática para o cálculo do ROI de Treinamento, segundo Limongi França (2007):

$$\text{ROI} = \frac{\text{Retorno Financeiro Líquido}}{\text{Valor Investido}} \times 100$$

Também ao final do treinamento é recomendado que sejam realizadas, de preferência, três avaliações em relação ao treinamento aplicado, são elas:

- **Avaliação de Reação:** É a avaliação aplicada ao final de cada treinamento. Nesta avaliação são abordados os principais fatores responsáveis pelo treinamento, como: conteúdo programático, instrutor/ facilitador, local do treinamento, material didático, logística, serviços oferecidos, organização do evento, entre outros. Para esta avaliação, os colaboradores participantes do treinamento não precisarão se identificar e responderão através de questões objetivas, cujas respostas são enumeradas de forma decrescente, como de 5 (ótimo) à 1 (insuficiente).
- **Avaliação de Aprendizagem:** É a avaliação aplicada para os treinamentos de conhecimentos específicos, onde é necessário mensurar, de forma qualitativa, o aprendizado imediato do aluno.
- **Avaliação Pós-treinamento:** Conhecida também como avaliação de eficácia, é realizada pelo superior imediato do colaborador treinado, onde ele irá avaliar a absorção e aplicação do conteúdo aprendido na execução de suas atividades do dia-a-dia, inclusive se houve mudança de comportamento ou postura por parte do colaborador participante.

Após as definições de Competência, Gestão por Competência e Avaliações de Desempenho e Treinamento, vamos ao próximo passo: Desenvolver as Competências a partir dos resultados obtidos pelas Avaliações de Desempenho aplicadas.

Para iniciar o processo de desenvolver as competências de uma organização é necessário primeiramente partimos da aprendizagem individual e/ou grupal para a aprendizagem organizacional.

De acordo com Le Boterf (2003, p. 27) “...aprendizagem é um processo de mudança provocado por estímulos diversos, mediado por emoções, que podem vir ou não a manifestar-se em mudanças no comportamento da pessoa”.

E é a partir de situações de aprendizagem que se inicia a transformação do conhecimento em competência, que deverá agregar valor tanto ao indivíduo como a organização.

A partir da descrição detalhada de competências, que desmembradas em conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA), necessárias para cada cargo, pode-se montar o perfil da organização.

A partir daí é possível traçar o perfil de cada colaborador, comparando-o com o perfil desejado pela organização para cada cargo, sendo a avaliação, a melhor forma de traçar esse perfil.

Depois de estabelecido o perfil necessário para o cargo e definidas as competências (conhecimentos, habilidades e atitudes) dos profissionais através da avaliação realizada, o próximo passo, segundo Limongi França (2007) é identificar o talento e o potencial do colaborador para dominar os conhecimentos, habilidades e atitudes, identificados como críticos.

Em seguida, é possível construir um plano de treinamento a partir dos gap's identificados, o qual pôde ser observado na figura 1.

Limongi França (2007) cita ainda algumas formas de aprendizado para trabalhar os **Conhecimentos** dentro dos gap's apontados. São eles:

- **Escolaridade Formal:** Fazem parte a formação escolar, universitária, além de programas de extensão, como pós-graduação, mestrado e doutorado.
- **Cursos:** Cursos de conhecimentos específicos, carga horária e conteúdo programático pré-definidos para o aprendizado individual ou coletivo.
- **Leitura Dirigida:** Estudo individual do colaborador através da leitura de material didático indicado por um instrutor ou professor, o qual irá apenas monitorar o andamento do aluno, sendo de responsabilidade do aluno, o empenho e o ritmo a ser dado.

Para as **habilidades**, Limongi França (2007), cita também algumas formas de treinamento, como workshops práticos, simulações das habilidades a serem aprendidas e ainda a aplicação de tarefas reais, como estágios e rodízios.

Já para trabalhar as **Atitudes**, alguns programas de treinamentos devem ser focados, como: Grupos de Avaliação do Desempenho, com quatro a seis colaboradores que, de preferência, tenham afinidades entre si, e a Orientação por Um Facilitador, que consiste em uma técnica de orientação individual, através do acompanhamento contínuo por um determinado período do tutor com o seu pupilo (colaborador).

Após entendermos as formas de aprendizagem organizacional para os conhecimentos, habilidades e atitudes, é necessário agora compreendermos a importância da aplicação.

De acordo com Leme (2005, p. 121) "Treinamento e Desenvolvimento com Foco em Competências é como ministrar um remédio para trabalhar a causa do

problema e não simplesmente um analgésico, que alivia a dor, mas que em breve não impede que os mesmos sintomas anteriores sejam novamente sentidos”.

A grande vantagem do Desenvolvimento com Foco em Competências é porque ele permite uma ação sob medida, exclusivo para cada pessoa/profissional.

5. METODOLOGIA

A caracterização de um trabalho científico e os conceitos utilizados tem por objetivo abordar uma visão geral do estudo o qual se quer apresentar as contribuições para novos estudos acadêmicos e para as organizações.

Esta pesquisa pode ser classificada como um Estudo Bibliográfico, pois é fundamentada em uma coleta de informações bibliográficas, através de consulta a textos acadêmicos, análise de estudos estatísticos, e ainda de informações disponíveis em revistas, *internet* e outros tipos de publicações, sempre objetivando aprofundar o conhecimento do tema.

Dentro dos conceitos de alguns autores, Macedo (1994), apresenta duas formas para pesquisa bibliográfica, a de conceito restrito e a de sentido amplo, onde a pesquisa bibliográfica de conceito restrito é a coleta de informações bibliográficas, através da seleção de documentos relacionados com o problema e o respectivo fichamento das referências a serem utilizadas. Já a de sentido amplo está ligada ao planejamento global-inicial do trabalho de pesquisa, pois envolve vários procedimentos mercadológicos.

Gil (2001) afirma que a maioria dos estudos exploratórios, como as pesquisas sobre ideologias ou as que fazem análise de posições sobre um determinado problema, também costumam ser desenvolvida quase exclusivamente através de fontes bibliográficas. Assim, é possível apontar algumas vantagens e desvantagens da Pesquisa Bibliográfica, onde a principal vantagem está no fato de permitir ao pesquisador a cobertura de uma gama de fenômenos muito mais ampla do que aquela que poderia pesquisar diretamente. Em contrapartida as fontes secundárias podem apresentar dados coletados ou processados de forma equivocada, tendendo a resultar em erros de informações.

Para reduzir essa possibilidade, convém aos pesquisadores assegurarem-se das condições em que os dados foram obtidos, analisar em profundidade cada

informação para descobrir possíveis incoerências ou contradições e utilizar fontes diversas, cotejando-as cuidadosamente.

Com base em Vergara (2005), onde ele define Pesquisa Bibliográfica como sendo “o estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas, isto é, material acessível ao público em geral.”. É possível concluir que Pesquisa Bibliográfica é desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

As rápidas e contínuas transformações que vem ocorrendo no mundo e, dentro dele nas organizações, têm exigido destas organizações a revisão e a adaptação de suas estratégias, técnicas e ferramentas de gestão de suas atividades e negócios.

Essa realidade provocou o surgimento de inúmeras indagações no campo da gestão, entre elas, podemos citar algumas que me motivaram na realização deste estudo:

1. As Avaliações de Desempenho realmente avaliam as competências necessárias para o desempenho das habilidades de cada colaborador ou apenas avaliam as habilidades para o cargo?
2. Até que ponto o Programa de Treinamento e Desenvolvimento atende de forma eficaz as Competências Organizacionais de uma organização?
3. Pode-se dizer que a área de Treinamento desenvolve seus colaboradores com foco nas Competências Organizacionais?

A partir destes questionamentos foi possível conhecer e analisar a realidade das organizações e aprofundar o conhecimento das novas tendências organizacionais que vem se tornando não só necessidades, mas requisitos da globalização.

Dessa forma, as organizações, de acordo como foi definido e questionado durante todo este trabalho, poderão realizar a leitura destas informações de maneira rápida e eficaz, se antecipar às transformações do mercado e visualizar grandes oportunidades de desenvolvimento de seus colaboradores funcionais, gerenciais e conseqüentemente de toda a organização, sendo assim pilar principal para o desenvolvimento de sua organização.

Embora Gestão de Competências, Avaliação de Desempenho e Desenvolvimento de Pessoas estejam inseridas em um contexto de fragmentação teórica, é possível perceber a relação de interdependência existente entre eles. E ainda, mais que tecnologias independentes ou distintas, eles complementam-se em um contexto mais amplo da Gestão Organizacional.

Como instrumentos de um conceito teórico não observável, melhor seria referenciar o termo Gestão de Desempenho baseado nas Competências, uma vez que este considera o caráter de complementaridade e interdependência entre competência, desempenho e desenvolvimento.

É preciso ainda, integrar, em um único modelo de gestão, as atividades de planejamento, acompanhamento e avaliação de desempenho, a partir de um diagnóstico das competências essenciais à organização, desde o nível corporativo até o individual, as conhecidas Competências Organizacionais.

Para finalizar, é possível afirmar que o desafio das organizações está relacionado à utilização de tais instrumentos associados a práticas de aprendizagem coletiva, desenvolvimento de equipes e gestão do conhecimento, dentre outras, que ofereçam múltiplas oportunidades de crescimento profissional e estimulem as pessoas não apenas a desenvolver coletivamente competências mas também a compartilhá-las. Do contrário, esses instrumentos de gestão poderiam até apresentar-se com uma roupagem moderna, mas, de fato, não representariam inovações nas práticas de gestão.

Portanto, mediante o que foi exposto, acredita-se que, a pesquisa contribuiu significativamente para o crescimento e desenvolvimento das organizações e que os autores destacam pontos importantíssimos que devem ser considerados e aplicados. Ainda pode ser constatado ao final desse estudo bibliográfico a sua importância na contribuição acadêmica para a área de Gestão de Pessoas, sugerindo ainda que a partir deste sejam desenvolvidos novos estudos bibliográficos e que após o esclarecimento das principais dúvidas quanto a implantação e aplicabilidade da Gestão por Competência, Avaliação de Desempenho, Desenvolvimento de Pessoas com Foco em Competências e Treinamento, as organizações possam pensar nisso não só como uma novidade distante, mas sim como um novo cenário que deve ser implementado, cujo próximo passo é: Desenvolver as Competências a partir dos resultados obtidos através Avaliações de Desempenho aplicadas.

7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. ANDRADE, Maria Margarida de. Como Preparar Trabalhos para Cursos de Pós-graduação: Noções Práticas. – 5 ed. São Paulo: Atlas, 2002.
2. BITENCOURT, Claudia Cristina. A gestão de competências gerenciais: a contribuição da aprendizagem organizacional – Tese de doutorado. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Escola de Administração. Programa de pós-graduação. Porto Alegre, 2001.
3. CARVALHO, Antonio Vieira de. Administração de Recursos Humanos. – volume 1. São Paulo: Pioneira, 1999.
4. CHIAVENATO, I. Administração de Recursos Humanos. São Paulo: Editora Atlas, 1997.
5. FRANÇA, Ana Cristina Limongi. Práticas de Recursos Humanos – PRH: Conceitos, ferramentas e procedimentos. São Paulo: Atlas, 2007.
6. GIL, A. C. Como elaborar projetos de pesquisa. São Paulo: Atlas, 1991.
7. LE BOTERF, Guy. Desenvolvendo a Competência dos Profissionais. – 3 ed. São Paulo: Bookman, 2003.
8. LEME, Rogério. Aplicação Prática de Gestão de Pessoas: Mapeamento, treinamento, seleção, avaliação e mensuração de resultados de treinamento. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.
9. MACEDO, Neusa Dias de. Iniciação à Pesquisa Bibliográfica: guia do estudante para a fundamentação do trabalho de pesquisa / Neusa Dias de Macedo – 2 Ed. Revista – São Paulo: Edições Loyola, 1994.

10. MILKOVICH, George T. Administração de Recursos Humanos / George T. Milkovich, Jonh W. Boudreau; tradução Reynaldo C. Marcondes. – São Paulo: Atlas, 2000.
11. VERGARA, Sylvia Constant. Métodos de Pesquisa em Administração. São Paulo: Atlas, 2005.
12. ZARIFIAN, Philippe. Objetivo competência: por uma nova lógica. São Paulo: Atlas, 2001.