

Gestão por Competências: Análise Metodológica e Proposição de um Instrumento para Gestão de Pessoas

Autoria: Douglas Filenga, Valéria Feitosa de Moura, Ana Lucia Franzoni Rama

Resumo

A afirmação de que as pessoas representam o principal ativo das organizações é algo relativamente comum na literatura sobre teorias organizacionais. Mas como, na prática, valorizar esse recurso sem onerar sobremaneira a folha de pagamento? Ou ainda como conciliar as recompensas extrínsecas com as intrínsecas? É preciso que as práticas de recursos humanos estejam alinhadas às estratégias organizacionais, e nesse sentido, Dutra (2008) afirma que os modelos tradicionais de gestão não atendem a essa necessidade, pois é preciso um modelo abrangente, que possibilite o alinhamento das práticas de recursos humanos entre si e com as estratégias organizacionais. Assim, percebe-se a necessidade de incorporar o conceito de Competência ao modelo de gestão de pessoas para que este modelo esteja definitivamente alinhado às estratégias empresariais (FLEURY; FLEURY, 2001). Este estudo desenvolveu uma revisão da literatura disponível sobre o tema para estudar a amplitude e as aplicações do conceito de Competência, bem como as duas dimensões em que esse termo pode ser analisado, isto é, Competências individuais e Competências organizacionais. Também é apresentada a forma como essas duas dimensões se relacionam. O conceito de Competência é complementado com os conceitos de Complexidade e Espaço Ocupacional, para objetivamente, então, apresentar a metodologia de implantação do modelo de Gestão por Competências e propor um instrumento que integre as seguintes práticas de RH: Seleção de Pessoal, Avaliação de Desempenho, Treinamento e Desenvolvimento e Remuneração (fixa). O estudo desenvolve uma análise metodológica e propõe um instrumento em forma de planilhas eletrônicas para instrumentalizar profissionais e estudantes na adoção e análise da Gestão de Pessoas por Competências permitindo que as práticas de recursos humanos estejam alinhadas entre si e com a estratégia da organização. O estudo aborda os três processos de recursos humanos propostos por Dutra (2008): Movimentação, por meio das práticas de Captação, denominada neste estudo de Seleção; Desenvolvimento analisando as práticas de Capacitação e Desempenho ou Treinamento e Desenvolvimento e Avaliação de Desempenho, conforme é tratado no estudo; e, Valorização, por meio das práticas de remuneração fixa. O instrumento proposto foi desenvolvido em concordância com os conceitos encontrados na revisão da literatura sobre o tema e, também, com base em orientações obtidas junto a profissionais docentes ligados à área de informática, para que se pudesse alcançar melhores resultados quanto à formatação, apresentação e utilização do instrumento proposto. Esse estudo contribui para ampliar a discussão sobre o tema e atenta para o fato de que as organizações que forem implantar ou estudar essa metodologia apresentada devem preencher as Competências conforme as suas necessidades específicas e não se apropriar das citadas neste estudo, pois têm caráter apenas ilustrativo. Finalmente, por se tratar de uma proposição, há três aspectos que devem ser considerados. A necessidade de testes de implantação, a restrição quanto às áreas de RH (Gestão de carreira, por exemplo) e a ampliação e consolidação do conceito.

1. Conceituando Competência

São diversas as aplicações e significados dados ao termo Competência. Em alguns momentos as definições mostram-se divergentes tornando difícil concluir que se trata de um mesmo conceito. É nesse sentido que Hipólito (2000) apresenta que o conceito não está completamente consolidado, ou seja, é um conceito em desenvolvimento (CARDOSO, 2006). As primeiras discussões acerca do termo Competência foram realizadas nos Estados Unidos (Escola Anglo-saxônica), que estruturaram a primeira definição do conceito de Competência, cuja perspectiva foi pensar as Competências como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes, ou seja, o *input* para um desempenho superior (PARRY, 1996 *apud* FERNANDES 2006). Na concepção americana, mesmo que o indivíduo seja o foco de análise, a maioria dos autores aponta a necessidade de que as Competências estejam alinhadas às necessidades das posições existentes na organização. Desse modo, Fleury e Fleury (2001, p.19) indicam que o conceito “é apenas um rótulo mais moderno para administrar uma realidade organizacional ainda fundada nos princípios do *taylorismo-fordismo*”, uma vez que a noção continua restrita às tarefas de um cargo.

Já o debate iniciado pela Escola Francesa (Européia) acerca do tema Competências, passa a se preocupar com as possíveis relações entre os conhecimentos, habilidades e atitudes, contribuindo para que a noção de mobilização das capacidades seja incorporada ao conceito (ALMEIDA, 2007). No modelo francês a Competência é entendida sob a perspectiva de *output* (PARRY, 1996 *apud* FERNANDES, 2006), ou seja, refere-se aos resultados para a organização, pois “o fato de a pessoa deter um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes não implica que a organização se beneficie diretamente dele, daí a necessidade da entrega” (DUTRA, 2001 *apud* FERNANDES, 2006, p. 50). Assim, o conceito de Competência é ampliado do escopo de conhecimento, habilidade e atitudes para contemplar também os resultados, a produção e a entrega que agregam valor a organização (HIPÓLITO, 2000), é a capacidade do indivíduo “assumir iniciativas, ir além das atividades prescritas, ser capaz de compreender e dominar novas situações no trabalho, ser responsável e ser reconhecido por isso” (ZARIFIAN, 1994, p. 111 *apud* FLEURY; FLEURY, 2001, p.19).

Adota-se neste trabalho, a somatória das duas perspectivas de Competência: a da Escola Anglo-saxônica e a da Escola Francesa (Européia), pois parece coerente a idéia de que as Competências devem gerar resultados, e que para se ter resultados, são necessários os *inputs* adequados, ou seja, os conhecimentos, habilidades e atitudes. Utiliza-se assim, a definição de Competência segundo Fleury e Fleury (2001, p. 21), que acrescentam à definição de Competência, a necessidade de agregação de valor social ao indivíduo, definindo 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”.

Além do entendimento de Competência sob a perspectiva de associação entre as dimensões de *input* e *output*, Wood Jr. e Picarelli Filho *et al.* (2004, p. 124) apresentam três aspectos relacionados à Competência que precisam ser considerados.

“Um agrupamento de conhecimentos, habilidades e atitudes correlacionados, que afeta uma parte considerável da atividade de alguém, que se relaciona com o desempenho, que pode ser medido por padrões preestabelecidos, e que pode ser melhorado por meio de treinamento e desenvolvimento” (PARRY, 1996 *apud* WOOD JR.; PICARELLI FILHO *et al.*, 2004, p. 124)

“Características percebidas nas pessoas que envolvem conhecimentos, habilidades e atitudes que levam a um desempenho superior. Competências envolvem comportamentos observáveis e mensuráveis que se relacionam com o trabalho” (LEDFOORD JR., 1995 *apud* WOOD JR.; PICARELLI FILHO *et al.*, 2004, p. 124).

O primeiro aspecto está relacionado à associação das habilidades, conhecimentos e atitudes com desempenho. Desse modo, se pode considerar que Competência está relacionada com melhoria do desempenho organizacional e do grupo; o segundo diz respeito à necessidade da Competência estar relacionada com o trabalho, com a maior parte das atividades desempenhadas por uma pessoa, indicando assim, a necessidade da Competência estar associada com atividades principais e não com atividades de suporte, objetivando melhor *performance*; e o terceiro, aponta para a necessidade de que a Competência possa ser mensurada segundo padrões predefinidos.

A partir da década de 1980, o assunto Competência tem estado em pauta entre os acadêmicos e no meio organizacional, e pode-se observar na literatura o estudo do conceito em duas instâncias de compreensão: no nível das pessoas (Competência dos indivíduos) e no nível das organizações (Competências das organizações). O conceito de Competência individual é a dimensão mais conhecida e difundida do conceito de Competência (ALMEIDA, 2007); enquanto a noção de Competência organizacional ganhou mais atenção após a publicação do artigo “The Core Competence of the Corporation”, em 1990, por Hamel e Prahalad que propõem o conceito de Competências essenciais.

2. Competências do indivíduo

Constatou-se pela revisão da literatura disponível sobre o tema que a maior parte dos trabalhos realizados sobre o conceito de Competência relaciona-se ao estudo da Competência na dimensão individual. Fernandes (2006, p.50), por exemplo, desenvolve uma síntese relacionando autores e suas definições com destaque para Boyatzis e Zarifian sobre a relação entre Competência e ação, pois Fleury e Fleury (2001, p. 21-22) reforçam essa idéia quando propõem a associação do conceito de Competência individual com verbos, cujos significados são relativos ao saber agir, mobilizar, comunicar, aprender, comprometer, assumir responsabilidades e ter visão estratégica. As Competências individuais podem ser de negócios, de técnicas e sociais (FLEURY; FLEURY, 2001; FERNANDES, 2006). As Competências de negócio associam-se a compreensão da organização, seus objetivos com relação aos *stakeholders* e com o mercado; as Competências técnicas são “Competências específicas para certa operação, ocupação ou atividade”; já as Competências sociais relacionam-se a interação entre pessoas (FLEURY; FLEURY, 2001, p. 24). As Competências individuais devem ser trabalhadas pela organização, já que parece haver consenso entre os autores de que as Competências individuais formam a base para as Competências organizacionais. Mueller (1996 *apud* FERNANDES, 2006), por exemplo, considera que o objetivo dos modelos de gestão por Competência é o desenvolvimento das Competências das pessoas e que, por extensão, aumenta o reservatório de Competências a disposição da organização. Dutra (2008, p. 24) confirma essa afirmação quando relata que “o estabelecimento das Competências individuais deve estar vinculado à reflexão sobre as Competências organizacionais, pois elas se influenciam mutuamente”, já Fleury e Fleury (2001) complementam essa idéia, afirmando que o conjunto de Competências desenvolvidas pelos indivíduos e as estratégias do negócio formam as Competências essenciais da organização.

3. Competências organizacionais

A idéia de Competências organizacionais evolui a partir da visão baseada em recursos. Essa visão considera que o posicionamento competitivo da organização depende dos recursos que

esta possui e da forma como esses recursos são gerenciados, “assim, a diferença de *performance* entre firmas pode ser entendida a partir dos tipos de recursos sob controle da empresa e de como esses recursos são utilizados” (FERNANDES, 2006, p.30) e não como propunha Porter, cuja visão estabelece que a melhor ou pior *performance* vai depender do posicionamento dentro da indústria e assim, a vantagem competitiva vai variar de acordo com as explorações de oportunidades identificadas no ambiente (FERNANDES, 2006). Para Fleury e Fleury (2001) podemos observar na prática que as duas abordagens estão sendo fundidas, assim, as organizações procuram alinhar mercados, estratégias e Competências. O conceito de Competência organizacional tem sido amplamente pesquisado no campo da administração e, segundo Ruas (2003, p.5) esse conceito passou a ser mais explorado e difundido a partir da propagação do conceito de Core Competence (PRAHALAD; HAMEL, 2005), que passou a “constituir principal referência da noção de Competência no âmbito organizacional” (RUAS, 2003, p. 5).

Segundo Prahalad e Hamel (1990 *apud* RUAS, 2003, p. 5) para se construir uma Competência organizacional deve-se atender a três critérios: a) contribuir para que seja agregado valor ao produto ou serviço fornecido ao cliente; b) representar um nível de diferenciação para organização e por tanto “não deve ter sido ainda desenvolvida total ou parcialmente pelos concorrentes” c) prorrogar a vantagem competitiva da organização por não ser imitada muito rapidamente. No entanto, Ruas (2003) identifica que nem todas as organizações possuem as Competências organizacionais desenvolvidas nos moldes propostos por Prahalad e Hamel e assim propõe níveis de consistência das Competências organizacionais, introduzindo ao conceito de Competências essenciais, entendida pelo autor como excepcionais, ou seja, o conceito de Competências organizacionais seletivas “que viabilizam diferenciação de uma organização no espaço de competição formado por mercados regionais e/ou nacionais” e Competências organizacionais básicas, que são as Competências necessárias para a sobrevivência da organização em determinado mercado. Porém, uma nova contribuição sobre o tema surge com Fernandes (2006) que, visando facilitar o entendimento do conceito de Competência organizacional, propõe a análise de aspectos relacionados à tipologia para considerações acerca do tempo, da importância para os processos da organização, das formas de competir etc.

4. Articulação entre as Competências individuais e organizacionais

Uma vez que as Competências individuais formam a base para as Competências organizacionais, pode-se considerar que elas se influenciam mutuamente, de modo que a organização prepara as pessoas para enfrentar novas situações dentro da própria organização ou mesmo em sua vida pessoal, enquanto o indivíduo oferece à organização o seu aprendizado, de modo que esta tenha as condições necessárias para enfrentar os novos desafios (DUTRA, 2008). Essas idéias reforçam a concepção de Competência organizacional constituída a partir de recursos e de que a Competência agrega valor econômico à organização e valor social ao indivíduo, conforme a definição de Fleury e Fleury (2001).

Notou-se na literatura um consenso quanto à noção de que “a aprendizagem é que promove o desenvolvimento das competências” (SOUZA, 2005, p.44). Pode-se perceber assim, a importância da gestão de pessoas no contexto organizacional, pois segundo Zarifian (2001 *apud* SOUZA, 2005 p. 45) ela deve estar “fundamentada no desenvolvimento de Competências individuais e na responsabilidade compartilhada para o atingimento dos objetivos organizacionais” e segundo Fleury e Fleury (2001) a unidade de gestão deve ser o indivíduo e não o cargo, pois, as Competências organizacionais “se originam dos diferentes arranjos que acontecem, planejados ou não, entre as pessoas, os recursos e os processos” (SOUZA, 2005, p. 45). Assim, a gestão de pessoas deve proporcionar condições para que as Competências individuais possam ser aproveitadas pela organização. Além de entender a articulação entre as Competências individuais e organizacionais, Dutra (2008) demonstra a

necessidade de se utilizar os conceitos de complexidade e espaço ocupacional, pois argumenta que os resultados não são satisfatórios. Aspectos reforçados por Fernandes (2006) e Hipólito (2000), mencionam o conceito de complexidade para avaliar a entrega do indivíduo à organização. O conceito de complexidade sempre esteve presente nos processos de valorização das pessoas (DUTRA, 2008), no entanto, o que se percebe, é que não se tratava de algo sistematizado e que ficava em segundo plano, uma vez que o foco de atenção eram os cargos.

Dutra (2001) sugere que o desenvolvimento de um indivíduo na organização é resultado de sua capacidade de realizar trabalhos e assumir responsabilidades de maior complexidade e assim agregar maior valor à instituição, merecendo, portanto, remuneração compatível, permitindo a correlação entre desenvolvimento e remuneração. Parece, então, que se pode utilizar a métrica de complexidade do trabalho não apenas para os processos de desenvolvimento e remuneração, mas também, para processos de seleção de pessoal (interno e externo), avaliações e definição de carreiras (DUTRA, 2008). Dessa forma, consegue-se a integração das práticas de gestão de pessoas e dessas com a estratégia organizacional. Já para Fernandes (2006, p. 53), “são as demandas da organização que demarcam os limites para o exercício da competência individual”.

5. Mapeamento de Competências

Para que a organização adote o modelo de gestão de pessoas com base em Competências, é necessário que a esta identifique suas Competências individuais e estabeleça os níveis de complexidade. Partindo da concepção de que as Competências individuais, aliadas a outros recursos formam as Competências organizacionais, é necessário que a organização defina suas Competências Essenciais, de acordo com seus Objetivos e Estratégias, e posteriormente estabeleça quais são as Competências Individuais necessárias. Segundo Costa (2008) podemos chamar esse processo de Mapeamento das Competências.

Para Carbone *et al* (2005, p.50 *apud* COSTA, 2008) o processo de Mapeamento das Competências pode ser realizado por meio da análise de documentos relativos ao planejamento estratégico da organização envolvendo sua visão, missão, valores, dentre outros conceitos, pois, segundo Borges-Andrade, Abbad, Mourão *et al* (2006, p.224 *apud* COSTA, 2008, p. 24),

“(...) no processo de identificação de competências relevantes a organizações, a pesquisa documental é importante porque possibilita que o pesquisador compreenda a estratégia da organização e suas características fundamentais como estrutura organizacional, planejamento estratégico e plano diretor, entre outros.”

Ainda segundo Costa (2008, p. 27) podem ser utilizados para a realização do processo de Mapeamento das Competências “métodos e técnicas de pesquisa social (sobretudo entrevistas individuais ou coletivas com dirigentes da organização e especialistas); realização de workshops com a participação de dirigentes e especialistas”, avaliação de desempenho, auto-avaliação e através de entrevista qualitativa ou quantitativa com os próprios colaboradores que descrevem as Competências essenciais para executarem de forma excelente suas atividades.

Wood Jr. e Picarelli Filho *et al.* (2004, p. 129) completam que “fontes adicionais de informações sobre Competências podem ser utilizadas”. São elas: a) Lista de Competências que, como fruto do trabalho de compilação de um pesquisador, apresenta uma série de Competências que são comuns a diversas aplicações e possibilitam a formulação de listas mais específicas, mas, no entanto, não se aplicam a casos individuais; b) Experiências de outras organizações, que exigem que a organização analise e gere uma lista sintonizada com

suas peculiaridades e estratégias e, c) Análise dos principais processos de negócio, pois por meio da revisão dos processos relacionados a estratégia organizacional, a organização identifica novas Competências.

Complementando a análise, Parry (*apud* WOOD JR. & PICARELLI FILHO *et al.*, 2004, p. 130) apresenta oito princípios para desenvolver e aperfeiçoar listas de Competências: Focalizar competências genéricas, Agrupar semelhanças, Focar necessidades futuras, Manter as competências mutuamente exclusivas, Evitar o óbvio, Ter em mente que a competência deve ser mensurável e observável, Definir níveis de excelência e Evitar traços de personalidade.

Visando ter uma base de dados completa em relação às Competências, Wood Jr. & Picarelli Filho *et al.* (2004, p. 130) consideram que após identifica-las, é importante “explicitar quais são os conhecimentos, habilidades e atitudes que suportam cada uma das competências”, visando minimizar a subjetividade do processo. Fernandes (2006) afirma essa necessidade, quando considera que a organização deve definir os níveis de complexidade para cada Competência individual determinada, e para cada nível deve-se especificar as atribuições e responsabilidades (*output*) e os requisitos de acesso (*input*).

Com relação à continuidade do processo, Ienaga (1998 *apud* COSTA, 2008) propõe que a próxima etapa é fazer o levantamento de seus *gaps*, isto é, realizar uma comparação entre as Competências definidas pela organização e as Competências já existentes na mesma, para identificar a lacuna existente entre elas que, para Brandão e Bahry (2005, p. 183 *apud* COSTA, 2008, p. 18).

Também se faz necessário o gerenciamento das Competências através da gestão do desempenho e da remuneração para garantir que a organização sempre possua as Competências definidas. A Figura 10 demonstra essa definição. Portanto, há a necessidade que os Processos de RH estejam alinhados entre si e com a Estratégia Organizacional. De modo que Gramigna (2007, p. 34) cita que o principal objetivo da Gestão por Competência é “(...) a integração dos processos de recursos humanos. Essa é a condição básica para a obtenção de resultados positivos”.

6. Gestão por Competências e as práticas de recursos humanos

Seleção por Competências

A Prática de recrutamento e seleção de pessoal é responsável por suprir as necessidades de recursos humanos para a organização. Logo, se poderia dizer que o maior objetivo da área de Recrutamento e Seleção nos tempos atuais é encontrar as pessoas certas, “que se adequem à organização e que tenha todas as qualidades necessárias exigidas” (DROPA *et al.*, 2008 p. 01). O processo de seleção por Competências vem para contribuir com esse objetivo, pois segundo Rocha (2006, *apud* DROPA *et al.*, 2008 p. 03) a seleção por Competências tem como objetivo buscar e manter “pessoas capazes de desempenhar determinada atividade com eficácia, em qualquer situação” dentro da organização.

Matos (2006, *apud* DROPA *et al.*, 2008 p. 01) aponta que a seleção por Competências apresenta como vantagens o fato de “ser mais objetiva, oferecer maior garantia de contratação de sucesso e maior adequação do profissional à empresa”. Rabaglio (2001) confirma essas vantagens e acrescenta que a seleção por Competência proporciona mais foco para a escolha de um candidato, maior consistência na identificação de comportamentos, maior facilidade na avaliação de desempenho futuro, além de estabelecer um processo sistemático que diminui a influência de opiniões, sentimentos ou preconceitos entre outras vantagens.

No entanto, para que a seleção por Competência possa proporcionar todas as vantagens apresentadas anteriormente é necessário que o profissional da área de RH tenha em mãos o perfil da pessoa a ser selecionada de acordo com as necessidades da vaga para que possa saber quais Competências precisa identificar nos potenciais candidatos. Dutra (2000 *apud* COSTA, 2008 p. 19) considera que é importante que a organização liste Competências que se mostrem

com dificuldades para aquisição, pois “quanto mais difícil a aquisição da Competência, menos flexíveis devemos ser, no momento da seleção.”

Dutra (2008) considera que o perfil definido para a seleção deve abranger o Perfil Profissional e o Perfil Comportamental esperado da pessoa, e deve ser definido através das Competências que devem ser entregues pela pessoa selecionada, pelo nível de complexidade dessas entregas e o espaço ocupacional da pessoa dentro da organização. Com as Competências definidas o selecionador tem condições de elaborar as ferramentas para investigar a ausência ou presença das Competências nos candidatos. Para isso, Rabaglio (2001) cita dois métodos que podem ser utilizados: a entrevista comportamental e as dinâmicas de grupo. Segundo a autora, após definidas as Competências, cabe ao profissional da área de RH verificar quais Competências podem ser investigadas na entrevista comportamental e quais podem ser verificadas nas dinâmicas de grupo. Rabaglio (2001) ainda cita a técnica CAR: Contexto, Ação e Resultado com o apoio a esse processo. Assim, ao investigar o passado do candidato é necessário conhecer em qual Contexto ele estava inserido; qual a Ação que tomou para resolver o problema em questão e quais foram os Resultados que conseguiu obter com sua atitude, sendo possível avaliar se o candidato apresenta a Competência investigada de forma a agregar valor para o indivíduo e organização por meio dos resultados obtidos. Porém, a autora alerta que as Competências identificadas durante o processo de seleção devem ser pontuadas e que “Não existe uma maneira convencional para pontuar atributos e Competências. Cada pessoa pode escolher a melhor forma para indicar o nível de Competências encontradas no candidato e pode escolher seu uso”.

Avaliação de desempenho por Competências

Para alguns autores as avaliações de desempenho tradicionais são subjetivas e desestruturadas (GRAMIGNA, 2007; BENETTI *et al*, 2007; KOBAYASHI *et al*, 2006). Subjetivas porque se pode avaliar alguns aspectos da pessoa de forma injusta e ser tendencioso a avaliar algum aspecto que foge do que foi estabelecido, podendo haver ambigüidade por falta de informações, entre outros. E desestruturadas porque o desempenho esperado e o alcançado pelas pessoas podem estar desalinhados com o que a organização realmente precisa. Nesse sentido Dutra (2001, *apud* BENETTI *et al*, 2007) afirma que a Avaliação de Desempenho por Competências permite confrontar as Competências Organizacionais e Individuais de modo a avaliar se são compatíveis ou não.

Assim, a avaliação de desempenho por Competências visa verificar o *gap* entre as Competências definidas como necessárias para determinada área de trabalho e em qual nível dessas Competências o avaliado se encontra, isto é, deve-se realizar um cruzamento entre as Competências que o avaliado possui com o seu perfil desejado. Para realizar essa avaliação deve-se verificar se o indivíduo evoluiu seu nível de proficiência em alguma Competência já adquirida e se conquistou outra Competência nova, Gramigna (2007 p. 33) completa dizendo que “é por meio da avaliação de performances individuais que o gerente verifica a evolução ou involução no desempenho das pessoas de sua equipe (...)”. Para realizar a avaliação de desempenho as Competências devem ser identificadas no avaliado através de seus comportamentos observáveis apresentados no trabalho, conforme afirmado por Costa (2008, p. 20):

“(...) para avaliar o desempenho no trabalho, as competências serão descritas sob a forma de comportamentos observáveis (referenciais de desempenho), para que o avaliador possa mensurar o desempenho do avaliado a partir dos comportamentos que este adota no trabalho.”

E também confirmado por Gramigna (2007, p.33): “A verificação do desempenho mantém o foco nas competências definidas nos perfis, agregadas a atitudes e comportamentos que só

podem ser observados no cotidiano do trabalho”. Portanto, o instrumento de avaliação de desempenho deve conter as Competências do perfil respectivo em forma de comportamentos observáveis, ou seja, quais são as entregas esperadas dentro de um nível de complexidade da Competência, para que o avaliador possa atribuir um valor para cada item. Essa metodologia traz mais objetividade, clareza e transparência ao processo e, como consequência, mais confiabilidade.

Para Dutra (2001) a avaliação de desempenho divide-se em três dimensões: o desenvolvimento, o esforço e o comportamento. E estas três dimensões devem ser avaliadas em momentos e de formas diferentes, pois até mesmo as ações decorrentes serão específicas a cada dimensão. O desenvolvimento, considerado pelo autor como a mais importante dimensão, é o que define quais os desafios a serem dados aos indivíduos e qual a expectativa, e deve ser medido por meio da escala de complexidade. Segundo o autor, dentro dessa dimensão, o indivíduo atinge a capacidade de atuar em determinado nível de complexidade, ele não retrocede. Ainda em Dutra (2001), verifica-se que o desenvolvimento seja avaliado pelo indivíduo e por seu superior imediato, com o acompanhamento do superior mediato (dois níveis acima do avaliado). Já o esforço é algo que depende da motivação e das condições oferecidas pela organização, não é possível garantir que o indivíduo continue se esforçando. E, quanto ao comportamento, deve ser trabalhado de forma separada das duas outras dimensões, pois não interfere no desempenho e esforço do indivíduo, e sim no ambiente organizacional e no desenvolvimento e esforço de seus pares. Neste estudo, será abordada a avaliação do desenvolvimento do indivíduo, de forma a oferecer subsídios para as ações de Treinamento e Desenvolvimento e Remuneração Fixa.

Um importante aspecto que deve ser colocado como imprescindível para que o processo de avaliação de desempenho por Competência dê resultado efetivo, é a realização do *feedback*. É nesse momento em que o avaliador informa o resultado da avaliação ao avaliado, para que juntos possam verificar quais ações devem ser tomadas para eliminar os *gaps* de Competência identificados. No entanto, o que se percebe é que muitas organizações ainda não realizam o *feedback*, muitas vezes por motivos culturais (GRAMIGNA, 2002 *apud* BENETTI *et al*, 2007), por isso, antes de implantar o *feedback* é necessário criar essa cultura dentro da organização.

O que se pode perceber é que os resultados da avaliação de desempenho por Competência são as entradas para as demais práticas de RH, como: Treinamento e Desenvolvimento, uma vez que identifica quais são os *gaps* de Competências a serem eliminados; Remuneração, pois de acordo com o resultado alcançado pelo indivíduo este pode receber da organização algum tipo de recompensa de acordo com a política adotada; e até mesmo para o Recrutamento e Seleção, já que possibilita identificar quando é necessário buscar fora da organização as Competências que eliminam o *gap* existente. Costa (2008, p. 20) afirma essa condição quando propõe que após a avaliação do desempenho, os próximos passos “envolvem o planejamento, a seleção e o desenvolvimento de competências, visando minimizar a referida lacuna”. Assim,

“A avaliação do desempenho humano no trabalho, portanto, serve ao propósito de identificar, de um lado, os picos de competências (superações do desempenho esperado), e de outro, eventuais *gaps* (ou lacunas) de competências dos profissionais da organização, gerando informações para a gestão dos diversos subsistemas de gestão de pessoas (CARBONE *et al* 2005, p.72 *apud* COSTA, 2008, p. 25).”

Treinamento e desenvolvimento na gestão por Competência

Considerando que o resultado da avaliação de desempenho por Competência é a entrada para a prática de treinamento e desenvolvimento na gestão por Competência, pode-se planejar as

ações de treinamento e desenvolvimento de forma estruturada de acordo com as necessidades da organização e sua estratégia competitiva, isto é, tomar ações para desenvolver as pessoas da organização dentro das Competências realmente necessárias. Para Costa (2008, p. 19),

“Na área de Treinamento e Desenvolvimento, no contexto de Gestão por competências, as práticas seguem formas mais conhecidas. Porém, sua principal diferença é que estão baseadas nas competências necessárias à organização. As atividades de planejamento definem e organizam as ações de capacitação, no sentido de consolidar as necessidades de desenvolvimento das competências identificadas pela organização, bem como definir as prioridades e planejar sua execução.”

Para tornar esse processo mais objetivo Dutra (2008) propõe uma relação de ações que podem ser tomadas de acordo com o resultado obtido pelo indivíduo na avaliação. Essas ações de treinamento e desenvolvimento podem ser divididas por duas naturezas diferentes: ações de desenvolvimento formais, que são realizadas de forma estruturada, com conteúdos programáticos selecionados, apoio de material didático, onde estão inclusos os cursos e seminários, por exemplo; e ações de desenvolvimento não formais, que geralmente são desenvolvidas em situações do próprio trabalho ou a eles ligadas, sempre envolvendo a pessoa a ser desenvolvida. Nessa categoria, incluem-se as visitas técnicas, realização de trabalhos sociais e coordenação de outros projetos. O autor ainda completa que para pessoas com níveis de complexidades maiores são aplicadas ações de desenvolvimento não formais, pois estas pessoas necessitam de experiências mais práticas para seu desenvolvimento.

Após a realização das ações de desenvolvimento aplicadas se faz necessária uma avaliação das mesmas para medir sua eficácia e eficiência. Para Costa (2008) essa avaliação deve ser realizada para detectar tanto a satisfação da pessoa que participou da ação quanto o impacto que a ação realizada proporcionou no trabalho em diferentes níveis: no indivíduo, na equipe e na organização. Freitas (2005 *apud* Costa, 2008) completa que dentro desses três níveis de avaliação é importante verificar o quanto as Competências foram desenvolvidas e se foram realmente aplicadas no trabalho, gerando resultados positivos tanto para o indivíduo quanto para a organização.

Um ponto importante a ser destacado para a execução correta das práticas de treinamento e desenvolvimento na gestão por Competência é a Gestão do Conhecimento. Costa (2008) propõe que para que essa necessidade seja atendida muitas organizações utilizam a Educação Corporativa. Eboli (2001, p. 117) utiliza o termo Universidade Corporativa para esse mesmo objetivo e afirma que “o objetivo principal desse sistema é o desenvolvimento e a instalação das competências empresariais e humanas consideradas importantes para a viabilidade das estratégias negociais.” Afirmando a importância da gestão do conhecimento, conforme já se relatado neste trabalho, é a aprendizagem que proporciona o desenvolvimento das Competências.

Remuneração por Competência

Considerando que pessoas e organização estão engajadas por um processo de troca: de um lado os indivíduos contribuem com a organização de modo que esta atinja os resultados desejados e, do outro, como contrapartida dessa contribuição, a organização oferece recompensas e incentivos sob a forma de remuneração. Amaral *et al* (2005) apresenta a remuneração como ponto estratégico, capaz “de contribuir decisivamente para os resultados das organizações, proporcionando vantagem competitiva” no processo de remuneração por Competência, o colaborador é reconhecido pela sua “capacidade em assumir atribuições e executar tarefas de maior complexidade”, pois assim agrega maior valor à organização e por

isso deve receber recompensa adequada. Hipólito (2000) apresenta a fragilidade dos sistemas de remuneração baseado em cargos, citando como desvantagens desse sistema a baixa flexibilidade, a dificuldade em acompanhar e sinalizar os objetivos organizacionais, inviabilidade de descentralização das decisões salariais, alto custo de manutenção do sistema de administração salarial, baixa confiabilidade de informações obtidas através de pesquisas salariais e reconhecimento do tempo de trabalho e não da contribuição do funcionário. O autor sugere como alternativa ao sistema baseado em cargos, o sistema de remuneração baseado em Competências que deve contemplar a proposta de complexidade do trabalho como diferenciador salarial. Segundo o autor, a orientação para diferenciações salariais com base na complexidade do trabalho é “semelhante à lógica que orienta a avaliação de cargos, tendo como diferença fundamental o fato de não terem como elemento principal de avaliação o foco em tarefas, mas sim no ‘tipo’ de trabalho executado”. Já para Carioca (2004) a remuneração por Competência deve consistir em uma metodologia que, partindo da visão de que, mesmo ocupando uma mesma posição, as pessoas contribuem com a organização de formas e pesos diferentes, e consigam identificar o valor de cada cargo para os resultados da organização e “os desempenhos diferenciados de cada profissional em função de seus conjuntos de competências”. Desse modo, o autor sugere que “os cargos devem se valorados em função de sua importância estratégica na produção dos resultados esperados”.

Autores como Hipólito (2002), Amaral *et al.* (2005) e Cardoso (2006) apresentam diversas vantagens do sistema de remuneração por Competência: alinhamento das Competências individuais às organizacionais, o alinhamento entre os diversos processos de recursos humanos, a clareza quanto aos diversos níveis de trabalho existentes na organização e no que é esperado dos profissionais; o respeito às particularidades, necessidades, à cultura e aos valores da organização, a avaliação do valor agregado pelos profissionais; o aumento da capacidade da organização de reter Competências estratégicas e, a descentralização da gestão salarial, sem que se perca a coerência da gestão de salários em seu todo.

7. Proposição de um instrumento para a gestão de pessoas

Após a organização obter seu Inventário de Competências é preciso que ela organize as informações para que possam ser utilizadas em suas práticas de RH. Com esse objetivo, a seguir é apresentado um instrumento que procura demonstrar o funcionamento de uma série de planilhas eletrônicas do Excel, cuja elaboração atende aos conceitos apresentados no nesse estudo, de modo a auxiliar no alinhamento das diferentes práticas de RH contribuindo para que se tenha coerência entre as ações.

Visando facilitar o entendimento, o instrumento traz como exemplo o Mapeamento das Competências e as práticas de Seleção, Avaliação de Desempenho, Treinamento e Desenvolvimento e Remuneração Fixa para o eixo de carreira comercial. O exemplo é apresentado com base no trabalho realizado por Dutra (2008) em uma empresa petroquímica e também com situações propostas pelos autores, uma vez que o intuito é apenas facilitar o entendimento quanto ao funcionamento do instrumento. A seguir inicia-se a apresentação do instrumento por meio de representações da planilha que auxiliará na organização do Inventário de Competência.

A planilha ilustrada pela Figura 1 organiza as informações do Inventário de Competências de modo que cada Competência receba uma numeração e um título genérico, assim como sugere Wood Jr. e Picarelli Filho *et al.* (2004), para facilitar sua identificação. E, para evitar interpretações dúbias, a planilha fornece um campo para que a Competência seja descrita de forma precisa, além de apresentar os campos para identificar os níveis de complexidade, os requisitos de acesso e as entregas esperadas de cada nível, ou seja, as atribuições e responsabilidade.

Código da Competência:	3	Competência:	Negociação
Descrição da Competência			
Inclui a busca pelo equilíbrio dos resultados de uma negociação, visando a benefícios para os envolvidos, buscando gerar credibilidade e criar relacionamentos necessários para obtenção dos resultados desejados. Abrange a construção de uma argumentação coerente e a abertura para rever posições e entender pontos de vista distintos dos seus. Envolve ainda a caracterização do nível de autonomia decisória nas negociações de que participa			
Nível de Complexidade:	Requisitos de acesso	Atribuições e responsabilidades	
5	Formação: desejável MBA na área Experiência: 10 anos Conhecimentos: Inglês e Espanhol	<p>Mantém a organização inserida em uma rede de relacionamento e influência com outras empresas do ramo, facilitando a obtenção de benefícios sinérgicos de ações conjuntas.</p> <p>Influencia a interação e a comunicação entre as diferentes áreas da organização, orientada por uma compreensão das necessidades de toda a empresa</p> <p>Estabelece proposições que conciliem as expectativas dos diferentes envolvidos, internos e externos, em projetos que podem causar impacto no futuro da organização</p> <p>É responsável por desenvolver e definir negociações comerciais, de natureza não estruturada, que causam impacto na organização toda.</p>	
4	Formação: especialização na área Experiência: 8 anos Conhecimentos: Inglês e Espanhol	<p>Demanda e negocia recursos e condições operacionais necessárias à realização de projetos, processo e atividades sob sua coordenação</p> <p>Lidera negociações comerciais de grande porte, de natureza não estruturada</p>	
3	Formação: desejável especialização na área Experiência: 7 anos Conhecimentos: Inglês ou Espanhol	<p>Pode liderar negociações comerciais de grande porte, de natureza não estruturada.</p> <p>Comanda tecnicamente a negociação de projetos e contas novas junto a instituições, fornecedores, clientes externos e parceiros ou internamente, junto a áreas relacionadas</p> <p>Realiza negociações que causam impacto na carteira de clientes de grande porte/complexidade; ou por região e/ou seguimento pelo qual é responsável ou a grupo de distribuidores.</p> <p>Nas negociações junto a clientes de grande porte/complexidade; ou por região e/ou seguimento pelo qual é responsável ou a grupo de distribuidores, deve estar orientado à busca de resultados que equilibrem expectativas das partes interessadas.</p> <p>Nas negociações, apresenta argumentação consistente e fundamentada, transmitindo credibilidade e confiança, junto aos negócios de grande porte/complexidade; ou por região e/ou seguimento pelo qual é responsável ou a grupo de distribuidores.</p>	
2	Formação: Graduação em Administração, Comércio Nacional ou Internacional Experiência: 4 anos Conhecimentos: Inglês ou Espanhol	<p>Negocia condições operacionais para a realização das atividades da equipe de apoio que orienta, considerando prazos e recursos e segundo diretrizes gerais.</p> <p>realiza negociações, sob <i>coaching</i> eventual, que causam impacto na carteira de clientes de grande, médio ou pequeno porte/complexidade; ou por região e/ou seguimento pelo qual é responsável.</p> <p>Nas negociações junto a clientes de grande porte/complexidade; ou por região e/ou seguimento com os quais interage, deve estar orientado para a busca de resultados que equilibrem expectativas das partes interessadas.</p>	
1	Formação: Graduação Experiência: 2 anos Conhecimentos: Inglês ou Espanhol	<p>Negocia internamente recursos e condições operacionais para a execução de suas atividades, seguindo diretrizes gerais estabelecidas pela organização.</p> <p>Realiza negociações, sob <i>coaching</i> freqüente, que causam impacto na carteira de clientes de pequeno porte ou complexidade pelo qual é responsável.</p> <p>Nas negociações juntos a clientes de pequeno porte ou complexidade com os quais interage, deve estar orientado para a busca de resultados que equilibrem expectativas das partes interessadas.</p>	

Figura 1: Inventário de Competências

Fonte: Adaptado de Dutra (2001)

Após organizar as Competências e seus níveis de complexidade, faz-se necessário identificar quais foram as Competências definidas para cada eixo de carreira, neste sentido a planilha apresentada pela Figura 2 atende a essa necessidade.

Legenda:
S: Sim
N: Não

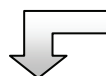
Eixo de carreira:	Comercial
Competências necessárias (S/N)	
Competência 1	S
Competência 2	S
Competência 3	S
Competência 4	N
Competência 5	N
Competência 6	N
Competência 7	N

Figura 2: Identificação de Competências por eixo de carreira
Fonte: das Autoras

As planilhas “Inventário de Competências” (Figura 1) e “Identificação de Competências por eixo de carreira” (Figura 2) são a base de dados para alimentar as planilhas que darão suporte para a Seleção de Pessoal, Avaliação de Desempenho, as ações de Treinamento e Desenvolvimento e as práticas de Remuneração Fixa. Considerando que o processo de Seleção visa identificar o melhor candidato para a posição a ser preenchida, dessa forma, faz-se necessário obter uma classificação dos candidatos. Essa classificação pode ser realizada por meio de uma planilha para pontuar as entregas e os requisitos de acesso que se deseja identificar nos candidatos. No entanto, conforme citado por Rabaglio (2001), não existe uma escala ideal para mensurar a Competência. Assim, neste trabalho será adotada a escala proposta por Dutra (2004 *apud* Fernandes, 2006), em que cada entrega/requisito de acesso pode receber uma pontuação de 0 (zero) a 3 (três), onde: 0 (zero) para “não atende” (NA), 1 (um) para “em desenvolvimento” (D), 2 (dois) para “atende” (A) e 3 (três) para “supera” (S). Tanto os requisitos de acesso, quanto as entregas devem ser avaliadas no processo de seleção, no entanto, o que se percebe é que em algumas situações, dependendo da posição que irá ser preenchida, por exemplo, um poderá ter maior relevância do que outro, dessa forma a planilha permite ao avaliador estabelecer um peso para as entregas, esse peso varia de 0% a 100% e automaticamente influencia o peso dos requisitos de acesso. Ao final realiza-se uma média da pontuação obtida em cada dimensão (atribuições e responsabilidades e requisitos de acesso), que irão compor a pontuação final do candidato no processo de seleção. A Figura 3 ilustra a sistemática da planilha proposta.

PROCESSO DE SELEÇÃO

Candidato: CANDIDATO A							
Eixo de carreira		Comercial					
Selecionador:		ABCD					
Escala:							
NA - Não atende = 0		A - Atende = 2					
D - em desenvolvimento = 1		S - Supera = 3					
Atribuições e responsabilidades				Avaliação			
				NA	D	A	S
Planejamento e Organização Nv. 1							
Disponibiliza e sistematiza informações de sua responsabilidade, que possam interferir no planejamento das atividades que realiza.					x		
Matém informações e dados atualizados e organizados, de modo a facilitar o acesso e possibilitar o acompanhamento das atividades que realiza					x		
Comunicação Nv. 1							
Comunica-se de forma clara, convincente, objetiva e lógica					x		
Negociação Nv. 1							
Negocia internamente recursos e condições operacionais para a execução de suas atividades, seguindo diretrizes gerais estabelecidas pela organização.						x	
Realiza negociações, sob coaching freqüente, que causam impacto na carteira de clientes de pequeno porte ou complexidade pelo qual é responsável.						x	
Nas negociações juntos a clients de pequeno porte ou complexidade com os quais interage, deve estar orientado para a busca de resultados que equilibrem expectativas das partes interessadas.						x	
Requisitos de Acesso				Avaliação			
				NA	D	A	S
Formação Nv. 1							
Graduação					x		
Experiência Nv. 1							
2 anos							x
Conhecimentos Nv. 1							
Inglês ou Espanhol				x			



Candidato A	
Atribuições e responsabilidades	Pontos
Planejamento e Organização	1,00
Comunicação	1,00
Negociação	2,00
Total	1,33
Requisitos de Acesso	Pontos
Formação	1,00
Experiência	3,00
Conhecimentos	0,00
Total	1,33

PESO	
Requisitos de Acesso	50%
Atribuições e responsabilidades	50%

Quadro Geral			
Candidato	Atribuições e responsabilidades	Requisitos de Acesso	Resultado Geral
	Pontuação	Pontuação	
Candidato A	1,33	1,33	44,44
Candidato B	1,17	1,00	36,11
Candidato C	2,17	2,33	75,00

SELECIONADO:	Candidato C
---------------------	--------------------

Figura 3: Sistemática da planilha de Seleção por Competência

Fonte: dos Autores

Após a pontuação final de todos os candidatos é possível que o requisitante da vaga, junto com o profissional da área de RH, possa selecionar o candidato que se mostrou mais apto a atender as necessidades da organização. Ao longo da sua trajetória esse novo funcionário deve ser continuamente avaliado, pois não se pode avaliar o indivíduo apenas em seu ingresso na organização, é preciso acompanhar seu desempenho. Com essa finalidade apresenta-se uma planilha que orientará a avaliação de desempenho.

Assim como no processo de seleção, o desempenho do indivíduo também deve ser mensurado, adota-se, portanto, a mesma escala de pontuação e peso apresentada para classificar os candidatos no processo de seleção, conforme apresenta a Figura 4.

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Avaliado: João da Cruz					
Matrícula	ABCD	Data de Admissão:	11/11/2000		
Eixo de Carreira		Comercial			
Avaliador:	Pedro Antonio	Data da Avaliação:	15/12/2005		
Escala:					
NA - Não atende = 0		A - Atende = 2			
D - em desenvolvimento = 1		S - Supera = 3			
Atribuições e responsabilidades					Avaliação
					NA D A S
Planejamento e Organização		Nv. 1			
Disponibiliza e sistematiza informações de sua responsabilidade, que possam interferir no planejamento das atividades que realiza.				X	
Mantém informações e dados atualizados e organizados, de modo a facilitar o acesso e possibilitar o acompanhamento das atividades que realiza			X		
Comunicação		Nv. 1			
Comunica-se de forma clara, convincente, objetiva e lógica			X		
Negociação		Nv. 1			
Negocia internamente recursos e condições operacionais para a execução de suas atividades, seguindo diretrizes gerais estabelecidas pela organização.			X		
Realiza negociações, sob coaching freqüente, que causam impacto na carteira de clientes de pequeno porte ou complexidade pelo qual é responsável.				X	
Nas negociações juntos a clientes de pequeno porte ou complexidade com os quais interage, deve estar orientado para a busca de resultados que equilibrem expectativas das partes interessadas.			X		
Requisitos de Acesso					Avaliação
					NA D A S
Formação		Nv. 1			
Graduação			X		
Experiência		Nv. 1			
2 anos					X
Conhecimentos		Nv. 1			
Inglês ou Espanhol		X			

Figura 4: Avaliação de Desempenho

Fonte: dos Autores

Conforme apresentado anteriormente, o resultado da avaliação de desempenho oferece subsídios para as ações de treinamento e desenvolvimento, assim, utilizando a metodologia proposta por Dutra (2008), após pontuar as entregas e os requisitos de acesso, o indivíduo é posicionado em um gráfico, cuja análise dos quadrantes pode direcionar as ações de desenvolvimento a serem realizadas, conforme apresentam as Figuras 5 e 6.

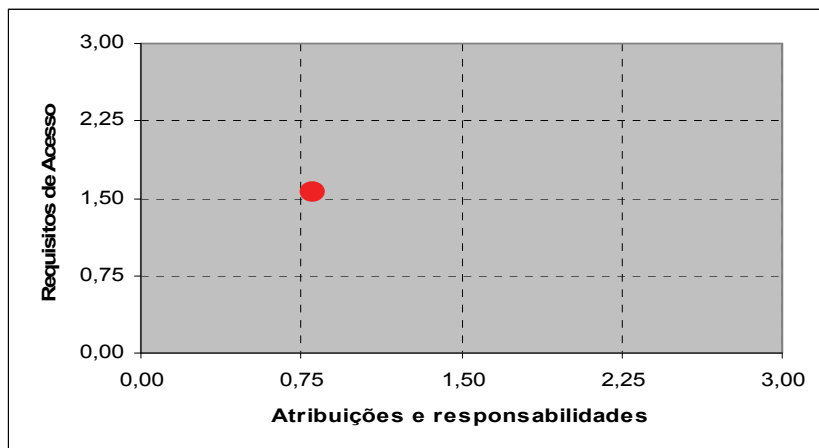


Figura 5: Atribuições e requisitos de acesso do profissional
Fonte: Adaptado de Dutra (2001, apud FERNANDES, 2006)

Alerta Reavaliar a área ou posição de atuação e analisar dificuldades em relação a liderança e relacionamento interpessoal	Parcialmente adequado Requer orientação do líder quanto às suas expectativas de entrega	Adequado Requer orientação do líder visando avançar entrega das competências; analisar oferecimento de contribuições mais complexas	Mudança Preparando para assumir uma posição mais desafiadora; indicação de sucessão
		Preparar o profissional para assumir novas posições e desafios no futuro próximo	Investir em capacitação técnica para assumir novas posições no futuro próximo
Requer diálogo sobre expectativas em relação a entrega e priorizar complementação técnica	Requer ação para atender os requisitos técnicos e diálogo com o líder sobre as expectativas de entrega	Desenvolver ações para aprimorar necessidades técnicas	Desenvolver ações imediatas para cobrir necessidades técnicas
Crítico Recomenda-se tratar o caso com urgência	Requer ação imediata para aprimorar os requisitos de acesso e diálogo com o líder sobre as expectativas de entrega	Requer prioridade para equilibrar as necessidades técnicas exigidas para a sua posição	

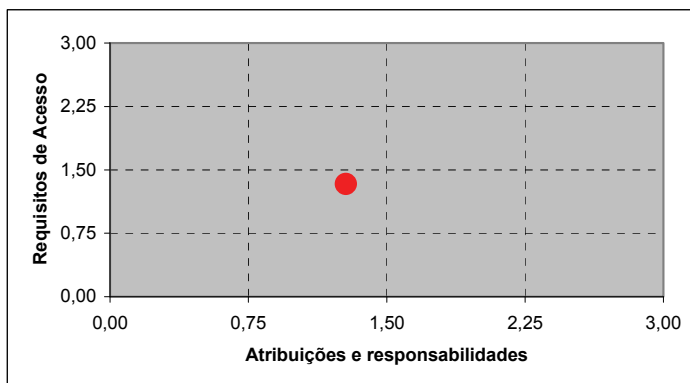
- MUDANÇA
- ADEQUADO
- PARCIALEMENTE ADEQUADO
- ALERTA
- CRÍTICO

Figura 6: Ações sugeridas para cada quadrante
Fonte: Fernandes (2006)

Com os resultados obtidos na Avaliação de Desempenho o instrumento fará o posicionamento do indivíduo no gráfico, conforme proposto por Dutra (2008) e automaticamente direcionará as ações destinadas ao indivíduo, conforme Figura 7.

Atribuições e responsabilidades	Pontos
Planejamento e Organização	1,50
Comunicação	1,00
Negociação	1,33
Total	1,28
Requisitos de Acesso	Pontos
Formação	1,00
Experiência	3,00
Conhecimentos	0,00
Total	1,33

Orientação quanto ao resultado	
Situação	Ação
Alerta	Ação 5



Legenda: Ações

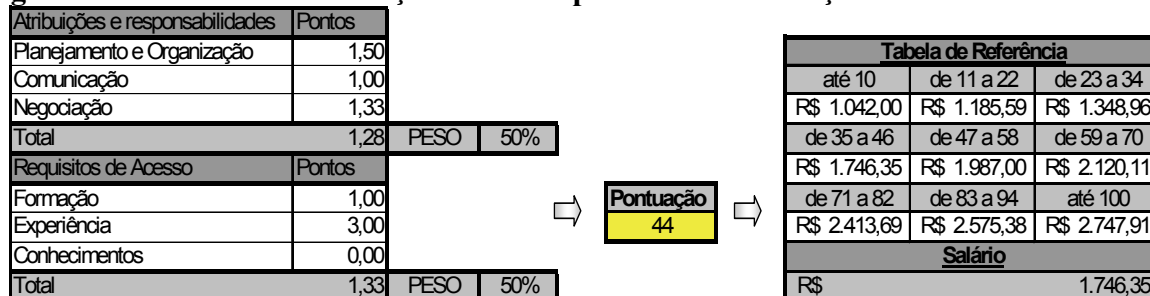
- Ação 1: Recomenda-se tratar o caso com urgência
- Ação 2: Requer diálogo sobre expectativas em relação a entrega e priorizar complementação técnica
- Ação 3: Reavaliar a área ou posição de atuação e analisar dificuldades em relação a liderança e relacionamento interpessoal
- Ação 4: Requer ação imediata para aprimorar os requisitos de acesso e diálogo com o líder sobre as expectativas de entrega
- Ação 5: Requer ação para atender os requisitos técnicos e diálogo com o líder sobre as expectativas de entrega
- Ação 6: Requer orientação do líder quanto às suas expectativas de entrega
- Ação 7: Requer prioridade para equilibrar as necessidades técnicas exigidas para a sua posição
- Ação 8: Desenvolver ações para aprimorar necessidades técnicas
- Ação 9: Preparar o profissional para assumir novas posições e desafios no futuro próximo
- Ação 10: Requer orientação do líder visando avançar entrega das competências; analisar oferecimento de contribuições mais complexas
- Ação 11: Desenvolver ações imediatas para cobrir necessidades técnicas
- Ação 12: Investir em capacitação técnica para assumir novas posições no futuro próximo
- Ação 13: Preparando para assumir uma posição mais desafiadora; indicação de sucessão

Figura 7: Direcionamento das ações de treinamento e desenvolvimento

Fonte: dos Autores

Assim como o resultado da avaliação de desempenho direciona as ações de treinamento e desenvolvimento, também deve oferecer subsídios para enquadrar o indivíduo em uma escala salarial. Neste estudo, adota-se a proposta de Wood Jr. e Picarelli Filho *et al.* (2004) em que a quantidade de pontos obtidos na avaliação de desempenho impacta na remuneração do indivíduo, utilizando-se para análise, uma tabela de referência, conforme apresentado na Figura 8. Portanto, com o resultado alcançado na avaliação de desempenho se obtém uma pontuação para ser posicionada na tabela de referência e encontrar o valor mais adequado. Com base nos conceitos apresentados, sugere-se que seja estruturada uma tabela de referência para cada eixo de carreira.

Figura 8: Vínculo entre avaliação de desempenho e remuneração



Fonte: Adaptado de Wood Jr. e Picarelli Filho *et al.* (2004)

Conclusões

Este estudo analisou as diferentes conceituações e contribuições encontradas na literatura sobre Gestão por Competências. Identificou autores e suas respectivas abordagens. Demonstrou a importância do tema e suas potencialidades para a melhoria do processo de

gestão de pessoas na atualidade, dando conta da competitividade e do desempenho organizacional, bem como efetuou uma análise metodológica a partir de estudos anteriores para oferecer a proposição de uma ferramenta de trabalho que concentre os ideais teóricos associados ao uso de Tecnologia da Informação para facilitar a adoção deste constructo.

Em termos práticos, a proposição consiste em três arquivos no formato de planilhas eletrônicas do Excel. A primeira chamada de Desenvolvimento e Remuneração oferece uma maneira de se efetuar a Avaliação de Desempenho de um funcionário anotando-se na planilha as atribuições e responsabilidades do avaliado que resultarão em um salário proporcional. A segunda planilha é a Seleção por Competências que oferece um comparativo entre os candidatos em termos de Atribuições e Responsabilidade e Requisitos de Acesso tais como Formação, Experiência e Conhecimentos. A terceira planilha, que é o Mapeamento de Competências por eixo de carreira, permite analisar o nível de cada avaliado em cada competência listada, entre outras, Planejamento e Organização, Comunicação e Negociação.

Embora a formatação em texto restrinja a proposição de uma ferramenta baseada em planilhas eletrônicas, considera-se que este estudo constituído de revisão da literatura e proposta de uma metodologia de trabalho, contribui para o avanço conceitual acerca do tema e de sua adoção por organizações que se mostrem interessadas em práticas de gestão de pessoas baseadas em competências. A revisão da literatura permitiu concluir que a Gestão de Pessoas por Competência é uma metodologia que contribui para melhorar o desempenho organizacional, pois facilita a adaptação às demandas de mercado e, em contrapartida, as planilhas eletrônicas permitiram concluir que pela sua adoção os indivíduos têm maior possibilidade de serem reconhecidos e valorizados ao gerar maior valor agregado para a organização empregadora.

Referências Bibliográficas

- ALMEIDA, Marcelo Araújo de. **Percepção de Gestores e Técnicos sobre o processo de Gestão por Competências em Organizações no Brasil. 2007** – Dissertação apresentada no programa de Pós-Graduação em Gestão Social e Trabalho, da Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciência da Informação e Documentação (FACE) da Universidade de Brasília. Brasília, 2007.
- AMARAL, Derly Jardim do *et al.* A influencia do clima organizacional na remuneração por competência. **Revista Gerenciais**, São Paulo, v. 4, p. 71-77, 2005.
- BENETTI, Kelly Cristina *et al.* Avaliação de desempenho por competências: a realidade do CODT - Centro Oftalmológico de Diagnóstico e Terapêutico. **Revista de Ciências da Administração**, Santa Catarina, v. 9, n. 19, p. 179-198, 2007.
- BRANDÃO, Hugo Pena; GUIMARÃES, Tomás de Aquino. **Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto?** In: ENANPAD, 24., 1999, Atibaia. São Paulo. **Anais**, São Paulo: ANPAD, 1999. CD-ROM.
- CARDOSO, Luiz Roberto. Avaliando Sistemas de Remuneração Baseado em Habilidades e Competências. **RBN**, São Paulo, vol. 8, n. 21, p. 13-23, mai. / ago. 2006.
- CARIOCA, José Marcio. **A remuneração por competências: uma inovação na administração de salários. 2004.** Trabalho Final de Mestrado Profissional – Faculdade de Engenharia Mecânica da Universidade Estadual de Campinas. Campinas, 2004.
- COSTA, Larisse Vasconcelos. **Gestão por competências aplicada a uma empresa hospitalar. 2008.** Monografia (Especialização em Gestão de Pessoas) - Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciência da Informação e Documentação (FACE), da Universidade de Brasília (UnB), Brasília, 2008.
- DROPA, Murilo Fortunato *et al.* **Sistema de seleção de pessoas nas organizações: seleção por competência.** Ponta Grossa, setembro de 2008. Disponível em: <

<http://www.admpg.com.br/2008/cadastro/artigos/temp/304.pdf>> Acesso em: 13 de novembro de 2008.

DUTRA, Joel Souza. (org.). Gestão do desenvolvimento e da carreira por competência. In: _____. **Gestão por competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas.** São Paulo: Editora Gente, 2001.

_____, Joel Souza. (org.). Gestão de Pessoas com base em competências. In: _____. **Gestão por competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas.** São Paulo: Editora Gente, 2001.

_____, Joel Souza. **Competências: Conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna.** São Paulo: Atlas, 2008.

EBOLI, Marisa. Um novo olhar sobre a educação corporativa - Desenvolvimento de talentos no século XXI. In: DUTRA, Joel Souza. (org.). **Gestão por competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas.** São Paulo: Editora Gente, 2001.

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

FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza Leme. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra cabeça caleidoscópico da indústria brasileira.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

GRAMIGNA, Maria Rita. **Modelo de Competências e Gestão dos Talentos.** 2. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007

HIPÓLITO, José Antonio Monteiro. **Competências e níveis de complexidade do trabalho como parâmetros orientadores de estruturas salariais.** In: ENANPAD, 24., 2000, Atibaia. São Paulo. *Anais.* São Paulo: ANPAD, 2000. CD-ROM.

_____. Remuneração por competência: recompensando o desenvolvimento e a contribuição do profissional. *Revista FAE BUSINESS*, São Paulo, n. 3, p. 28-31, set. 2002.

KOBAYASHI, Rika M. *et al.* Avaliação por competências como um instrumento de gestão por pessoas. *RACRE - Revista de Administração*, São Paulo, v. 06, n. 10, 2006.

PRAHALAD, Coimbatore Krishnara; RAMASWAMY, V. **O futuro da competição: como desenvolver diferenciais inovadores em parceria com os clientes.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2004. p. 168-176

_____, Coimbatore Krishnara; HAMEL, Gary. **Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã.** 20. ed. Rio de Janeiro: Campus e Elsevier, 2005. p. 253-270.

RABAGLIO, Maria Odete. **Seleção por competências.** 2. ed. São Paulo: Educar, 2001.

RUAS, Roberto. **Gestão Por Competências: Uma Contribuição à Perspectiva Estratégica da Gestão de Pessoas.** In: ENANPAD, 27., 2003, Atibaia. São Paulo. *Anais.* São Paulo: ANPAD, 2003. CD-ROM.

SOUZA, Josciane Locateli. **Gestão por Competência e Gestão Estratégica em uma Empresa Pública.** Dissertação de Mestrado – Centro de Ciências da Administração Universidade do Estado de Santa Catarina. Florianópolis, 2005.

WOOD JR., Thomas; PICARELLI FILHO, Vicente *et al.* **Remuneração e carreira por habilidades e por competências: preparando a organização para a era das empresas de conhecimento intensivo.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 2004.