



GESTÃO DE PESSOAS

Autora: *María Marcela Fernández de Claro*

UNIASSELVI-PÓS
Programa de Pós-Graduação EAD



CENTRO UNIVERSITÁRIO LEONARDO DA VINCI
Rodovia BR 470, Km 71, nº 1.040, Bairro Benedito
Cx. P. 191 - 89.130-000 – INDAIAL/SC
Fone Fax: (47) 3281-9000/3281-9090

Reitor: Prof. Dr. Malcon Tafner

Diretor UNIASSELVI-PÓS: Prof. Carlos Fabiano Fistarol

Coordenador da Pós-Graduação EAD: Prof. Norberto Siegel

Equipe Multidisciplinar da

Pós-Graduação EAD: Prof^ª. Hiandra Bárbara Götzinger
Prof^ª. Izilene Conceição Amaro Ewald
Prof^ª. Jociane Stolf

Revisão de Conteúdo: Sandra Gaya Oliveira de Amorim Gómez

Revisão Gramatical: Teresa Pfffer Franco

Diagramação e Capa:

Centro Universitário Leonardo da Vinci

Copyright © Editora Grupo UNIASSELVI 2009

Ficha catalográfica elaborada na fonte pela Biblioteca Dante Alighieri
UNIASSELVI – Indaial.

658.403

C753m

Claro, María Marcela Fernández de.
Gestão de Pessoas / María Marcela Fernández de
Claro, Centro Universitário Leonardo Da Vinci. –
Indaial : Grupo UNIASSELVI, 2009.
x ; 74 p. : il.

Inclui bibliografia.
ISBN 978-85-7830-112-5

1. Gestão de Pessoas. 2. Administração.
I. Grupo UNIASSELVI. II. Lato Sensus
Núcleo de Ensino a Distância. II. Título.



María Marcela Fernández de Claro

Possui graduação em Psicologia pela Universidade do Vale do Itajaí (2000), mestrado em Psicologia pela Universidade Federal de Santa Catarina (2003) e doutorado em Psicologia pela Universidade Federal de Santa Catarina (2008). Atualmente é coordenadora e professora de cursos de Psicologia de diversas instituições de ensino superior no Vale do Itajaí. Professora dos Cursos de Pós-Graduação do ICPG e de outras instituições de Pós-Graduação do Vale do Itajaí. Atua como consultora em Psicologia Organizacional e do Trabalho. Psicoterapeuta. Diretora Executiva do ALAR—Centro de Pesquisa e Desenvolvimento Humano. Membro da Sociedade Brasileira de Psicoterapia e Medicina Comportamental. Tem experiência na área de Psicologia Organizacional, Gestão por Competências, Gestão do Conhecimento, Relacionamento Interpessoal, Formação Profissional.

SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO	7
CAPÍTULO 1	
HISTÓRICO E EVOLUÇÃO DA GESTÃO DE PESSOAS	9
CAPÍTULO 2	
TECNOLOGIAS DE GESTÃO.....	21
CAPÍTULO 3	
PROCESSOS DE GESTÃO DE PESSOAS	35
CAPÍTULO 4	
GESTÃO POR COMPETÊNCIAS.....	63

APRESENTAÇÃO

Prezado aluno, no início deste trabalho conjunto, gostaria de ressaltar a importância que tem nos dias de hoje o tema central do nosso estudo: Gestão de Pessoas. Esta é uma das áreas que mais tem se transformado nas últimas décadas em função da globalização, do desenvolvimento tecnológico e da exigência pela qualidade e produtividade nos produtos e serviços. Certamente, não são somente os administradores que gerem pessoas. O tempo todo, em diversos contextos, há um conjunto de indivíduos sendo geridos por alguém para atingir objetivos. Assim, é necessário entender:

- ✓ O que é gestão de pessoas?
- ✓ Como gerir pessoas?
- ✓ Por que é importante saber gerir pessoas?

A princípio, podemos dizer que Gestão de Pessoas é uma atividade que depende de diversas áreas de conhecimento, tais como, Administração, Psicologia, Economia, Sociologia, entre outras. Para gerir pessoas com eficácia, é necessário o desenvolvimento de diversos processos que visam melhorar a performance tanto das organizações quanto das pessoas que as integram e, assim, alcançar diferenciais competitivos dentro do mercado de trabalho. Para isso, você tem em suas mãos um caderno de estudo, que foi planejado para contribuir com o seu próprio desenvolvimento profissional.

Dessa forma, nosso trabalho contempla quatro capítulos. O capítulo 1 contém uma visão geral da história e evolução da Gestão de Pessoas. No capítulo 2 são abordadas algumas das mais importantes tecnologias de gestão. No capítulo 3 discutiremos alguns dos Processos de Gestão de Pessoas. Finalmente, no capítulo 4, serão abordados conceitos e instrumentos relacionados à Gestão por Competências.

Caro aluno, sua participação é essencial para o melhor aproveitamento deste material. Espero que, com esta iniciativa, você aumente seus conhecimentos e competências que, somados às suas práticas e experiências, contribuam para sua especialização, atualização e aperfeiçoamento.



CAPÍTULO 1

HISTÓRICO E EVOLUÇÃO DA GESTÃO DE PESSOAS

A partir da perspectiva do saber fazer, neste capítulo você terá os seguintes objetivos de aprendizagem:

- ✓ Compreender o conceito de gestão de pessoas.
- ✓ Diferenciar os períodos de evolução da gestão de pessoas.
- ✓ Descrever o contexto atual da gestão de pessoas.
- ✓ Identificar as mudanças ocorridas no mundo, nas pessoas e nos processos de trabalho.



CONTEXTUALIZAÇÃO

Caro aluno, nas últimas décadas, a Gestão de Pessoas tem se tornado uma das áreas mais importantes para as organizações. Estas dependem daqueles que fazem parte delas, que tomam decisões e atuam, representando-as. **As organizações vêm passando por profundas e importantes transformações** como respostas às exigências derivadas de diferentes fenômenos como, globalização, desenvolvimento científico e tecnológico, mudanças políticas e econômicas, entre outros. Essas transformações vão além das estruturas organizacionais, produtos, serviços ou mercados. Elas referem-se, principalmente, aos padrões comportamentais ou culturais e a políticas organizacionais, e às relações internas e externas do poder. Para Fischer (1992), as mudanças que vêm acontecendo nas organizações não são de natureza episódica, mas constituem processos contínuos na vida das empresas.

Assim, o grande desafio que o contexto atual e futuro impõem às empresas é o de criar condições para que as pessoas possam satisfazer suas necessidades de desenvolvimento, realização e conhecimento. Você deve conhecer empresas que oferecem cursos de idiomas, de informática ou de outras habilidades para seus funcionários, como administração do orçamento doméstico. É comum também as empresas terem profissionais para preparar e aplicar programas de ginástica laboral, orientações e programas alimentares, de redução de uso de álcool e drogas. Outras oferecem bolsas de estudos para cursos de graduação e pós-graduação. Esses são alguns dos exemplos do que as organizações realizam para contribuir no desenvolvimento individual dos seus colaboradores.

Mas, para isso, é necessário entender o que é Gestão de Pessoas?

CONCEITO DE GESTÃO

No Dicionário de Administração, o vocábulo gestão é definido como o “conjunto de esforços que têm por objetivo: planejar; organizar; dirigir ou liderar; coordenar e controlar as atividades de um grupo de indivíduos que se associam para atingir um resultado comum” (LACOMBE, 2004). Esta definição se refere ao âmbito empresarial, independente da área em que o gestor atue. Portanto, pode ser aplicada à gestão de serviços de saúde, gestão de serviços educacionais, gestão industrial e outras áreas.

Quando esse conjunto de esforços está direcionado a pessoas, temos o conceito de Gestão de Pessoas, ou seja: é “Um conjunto de políticas e práticas que

permitem a conciliação de expectativas entre a organização e as pessoas, para que ambas possam realizá-las ao longo do tempo” (DUTRA, 2006). Isso significa planejar e implementar ações que levem as pessoas a usufruir dos benefícios da evolução e crescimento da organização. Por exemplo, se uma determinada empresa passa a produzir mais e começa a exportar seus produtos, ela pode preparar com antecedência seus colaboradores para assumir novos cargos, por exemplo, ensinar idiomas para que tenham melhores condições de comercializar seus produtos. Esses colaboradores começam a viajar pelo mundo representando a organização, estabelecem novas relações de trabalho, que ampliam suas possibilidades futuras. Dessa forma, elas ficam mais satisfeitas, entusiasmadas, comprometidas com seu trabalho e vão descobrindo, nesse processo de evolução, que as expectativas de crescimento são compartilhadas por ambas as partes.



Figura 1 – Profissional Integral

Fonte: Disponível em: <<http://images.google.com.br/imgres?imgurl=http://www.pirellclubtruck.com.br>>. Acesso em: 28 abr. 2009.

Para gerir pessoas, o gestor deve, cada vez mais, desenvolver uma visão estratégica.

Assim, é possível verificar que, além de planejar, organizar, dirigir ou controlar, é necessário identificar claramente as expectativas que a organização tem em relação ao futuro e às expectativas que as pessoas, enquanto indivíduos, também têm. Isso significa que, para gerir pessoas, o gestor deve, cada vez mais, desenvolver uma visão estratégica, pois os esforços necessários para a ação de gerir devem ser feitos de forma a integrar as diversas variáveis (econômicas, políticas, sociais, psicológicas, sociológicas, entre outras) que influenciam a organização como um todo.



Estratégia é uma palavra proveniente da área militar. O *estratego* ou o atualmente chamado estrategista era o grande comandante da cidade grega. Estratégia é a arte e a sabedoria para lidar com questões relacionadas a conflitos. A tomada de decisões para atingir objetivos propostos em situação de incerteza. Agregar os recursos certos e usá-los do modo certo, fazer as coisas necessárias para atingir os objetivos traçados.

Partindo desses conceitos, a visão estratégica no mundo corporativo significa perceber para onde as coisas estão se encaminhando, identificar quais são as oportunidades que surgem e como aproveitá-las, quais são as forças que se opõem aos objetivos da organização, como lidar com elas. Para desenvolver essa visão, o gestor tem que estar atento, estar informado e acompanhar permanentemente todos os acontecimentos.

Por incrível que pareça, essas concepções a respeito da gestão de pessoas não foram sempre assim. Elas são frutos da evolução histórica dessa área, que acompanhou também a própria evolução política e econômica do mundo.

Vamos, então, falar dessa evolução histórica que passou por diferentes fases:

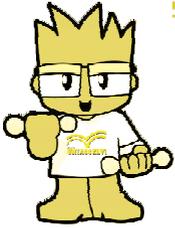
a) Primeira Fase: compreende os modelos tradicionais de gestão que tiveram sua gênese nos movimentos da administração científica. A característica mais importante dessa fase, que englobou a primeira metade do século XX, era o controle das pessoas e das rotinas trabalhistas. Na década de 30, teve início a sistematização e regulação legal da administração de pessoal. Nessa época surgiram os primeiros decretos que regulamentavam as relações de trabalho, como o Decreto-lei n° 5.452, que resultou na Consolidação das Leis de Trabalho. **Nesse período, os departamentos de pessoal, como eram chamados, cuidavam, principalmente, de cumprir as leis trabalhistas.** A administração de pessoal ficava restrita ao recrutamento e seleção, ao treinamento e às folhas de pagamento.

b) Segunda Fase: após os anos 60, surgiram fortes pressões dos movimentos da chamada Administração de Recursos Humanos. Esses movimentos foram fortemente influenciados pela aprovação da Lei dos Direitos Civis, de 1964. A partir daí, **consolidam-se e se fortalecem atividades típicas da área e outras relacionadas com o desenvolvimento das relações humanas nos ambientes de trabalho.**

A autonomia, a criatividade e a capacidade de liderança passam a ser atributos essenciais das pessoas dentro das empresas.

c) Terceira Fase: foi a partir dos anos 90, com o advento da globalização, o desenvolvimento das tecnologias de informação e o surgimento de altas exigências decorrentes desses fenômenos, que surgiu o estágio atual da Gestão de Pessoas. Neste novo cenário, as organizações precisam de pessoas com alto nível de comprometimento. **A autonomia, a criatividade e a capacidade de liderança passam a ser atributos essenciais das pessoas dentro das empresas.** A Gestão de Pessoas passa a ser, então, uma atividade estratégica para as organizações.

Vamos agora, por meio de uma atividade, tentar identificar os principais eventos políticos e econômicos relacionados à gestão de pessoas no Brasil.



Quais foram os principais eventos políticos e econômicos no Brasil após a década de 30, a partir da década de 60 e 70 e após os anos 90? Pesquise e registre suas descobertas aqui:

MUDANÇAS NA GESTÃO DE PESSOAS

Como vimos, foram vários os aspectos que contribuíram para a evolução histórica da Gestão de Pessoas nas organizações. Essas transformações vão além das estruturas organizacionais, produtos, serviços ou mercados. Elas se referem, principalmente, aos padrões comportamentais ou culturais e às políticas organizacionais, relações internas e externas do poder. Fazem parte da evolução e desenvolvimento de empresas que, inseridas em determinado lugar, no tempo e no espaço, são caracterizadas pela dinâmica constante da transformação do mundo.

As características do comportamento dos gestores também vêm se transformando. Estes, segundo Dutra (2006), tiveram de mudar do foco no controle para o foco no desenvolvimento. Deixaram de ser executivos burocratas para serem agentes do processo de desenvolvimento de competências profissionais de si mesmos e de seus colaboradores. Logo, o grande desafio que o contexto atual e futuro impõem às empresas é o de criar condições para que as pessoas possam satisfazer suas necessidades de desenvolvimento, realização e conhecimento.

O grande desafio que o contexto atual e futuro impõem às empresas é o de criar condições para que as pessoas possam satisfazer suas necessidades de desenvolvimento, realização e conhecimento.



Figura 2 – O Desenvolvimento Tecnológico no Mundo

Fonte: Disponível em: <<http://images.google.com.br/imgres?imgurl=http://www.podcast1.com.br>>. Acesso em: 28 abr.2009.

E você, profissional moderno, já percebeu quais foram as principais mudanças no mundo, nos processos de trabalho e, principalmente, nas pessoas? Você já parou para pensar nisso?

Veja algumas das mudanças que ocorreram no mundo:

- ✓ Aumento da participação e emancipação da mulher.
- ✓ Envelhecimento das populações.
- ✓ Estilos de vida diferentes.
- ✓ Consumidores mais informados e exigentes.
- ✓ Valorização de relações democráticas.
- ✓ Maior velocidade das informações.

- ✓ Uso massivo da tecnologia.

Essas transformações exigiram mudanças também nos processos de trabalho:

- ✓ Flexibilidade nos processos e estruturas das organizações.
- ✓ Tomada de decisões rápidas e eficazes.
- ✓ Ambientes altamente competitivos.
- ✓ Constante atualização de produtos e serviços.

Ufa! A essa altura você deve estar pensando: como enfrentar todas essas mudanças? Não se preocupe, as pessoas também mudaram. Elas estão:

- ✓ Mais autônomas e decididas.
- ✓ Buscando desenvolvimento profissional contínuo.
- ✓ Cuidando da sua saúde.
- ✓ Preocupadas em manter a qualidade dos relacionamentos interpessoais.
- ✓ Mais criativas e empreendedoras.

Então, podemos afirmar que as pessoas estão **mudando seus comportamentos**.

Essas são apenas algumas das mudanças que impulsionaram as novas formas de gestão de pessoas. Sei que você será capaz de identificar outras que fazem parte desse conjunto de transformações, que nos desafiam cada vez mais a alcançar alto grau de aperfeiçoamento profissional e pessoal.



Atividade de Estudo.

Anote aqui outras mudanças que você identifica no mundo, no trabalho e nas pessoas e seus comentários sobre esses aspectos:

VALORES QUE SUSTENTAM O NOVO MODELO DE GESTÃO DE PESSOAS

Dutra (2006) considera que os novos modelos de gestão estão assentados em valores, como:

a) Desenvolvimento mútuo: Para atuar em contextos e processos heterogêneos e complexos, é necessário desenvolver capacidades e habilidades que busquem alcançar a eficácia de suas ações. Para isso, o gestor deve estimular e criar condições necessárias, para que a organização e as pessoas possam desenvolver-se mutuamente a partir das relações que estabelecem. Um exemplo disso é a criação de universidades corporativas, onde os colaboradores podem estudar e fazer pesquisas sobre assuntos relacionados à melhoria e ao desenvolvimento de novos produtos de interesse da organização.

b) Satisfação mútua: O gestor deve procurar estratégias para alinhar os objetivos organizacionais e os objetivos individuais de seus membros. Ações de responsabilidade social são, muitas vezes, uma forma inovadora de elevar o nível de satisfação de todos os envolvidos. Projetos de educação, de saúde, de preservação ambiental, de resgate histórico e artístico, entre tantos outros, mostram o quanto todos ganham, desde a comunidade, a organização e cada participante do projeto. Veja os exemplos de empresas, como a Natura, Embraco, Sadia, Fiat e muitas outras.

O gestor deve estimular e criar condições necessárias, para que a organização e as pessoas possam desenvolver-se mutuamente a partir das relações que estabelecem.



Vale a pena visitar o site do Instituto Ethos: www.ethos.org.br. Ali você encontra informações sobre as ações de responsabilidade social.

c) Consistência no tempo: O gestor deve oferecer certo grau de previsibilidade e estabilidade dos processos organizacionais. Isso oportuniza às pessoas obterem referenciais para poder ter um maior controle e autonomia na tomada de decisões. O gestor não pode querer mudar a toda hora os procedimentos, processos e pessoas. Já imaginou? Seria um caos, além de perder a história evolutiva do processo até alcançar os resultados, as pessoas ficariam desconfiadas, temerosas e, sobretudo, desmotivadas. Isso não significa a ausência de ajustes e mudanças no processo, mas, não a ponto de perder o rumo, de não saber mais o que fazer.

Além desses valores, é necessário criar condições para que a prática dessa atividade possa ocorrer. Dutra (2006) aponta as seguintes condições:

a) Transparência: informar claramente os critérios que direcionam a gestão de pessoas. Isso facilita a aceitação e promove a renovação e eventuais ajustes. Pense por exemplo em você. Não fica mais fácil compreender e aceitar a redução de horas de trabalho e salário, se a empresa mostra claramente suas dificuldades financeiras em manter a estrutura na atual conjuntura econômica (leia-se: “crise financeira internacional”)? Se você é informado, chamado a participar do esforço coletivo, você se sente respeitado e, com isso, sua disposição para colaborar num momento difícil é maior.



Figura 3 – A Perfeição do Simples

Fonte: Disponível em: <<http://images.google.com.br/images>>. Acesso em: 28 abr. 2009.

b) Simplicidade: critérios formulados com simplicidade facilitam a compreensão, a análise, a discussão, o consenso, a aceitação e o comprometimento com os valores e práticas da gestão de pessoas. Há profissionais que gostam de falar com palavras difíceis, utilizar conceitos técnicos que só eles entendem. Isso tem como objetivo impressionar o interlocutor, criar uma relação de poder, que pouco contribui com uma gestão democrática. Quanto mais simples, melhor; mas não esqueça: simplicidade não é superficialidade. O uso da linguagem simples, clara e objetiva é um dos requisitos de comunicação das personalidades mais bem preparadas do mundo, por exemplo, dos cientistas.

c) Flexibilidade: os critérios devem ser suficientemente flexíveis, para possibilitar os ajustes necessários aos diferentes contextos e aos desafios decorrentes dos mesmos. Você já deve saber que tudo que é rígido demais é fácil de ser quebrado. Quer ver? Faça a experiência: Pegue uma dessas régua de plástico duro e transparente e tente dobrá-la ao meio. Já fez? Viu, quebrou rapidinho. Agora pegue uma régua de plástico mole, dessas branquinhas, e volte a dobrar ao meio, viu? Ela não se quebra, se quiser quebrá-la, vai ter que fazer um tremendo esforço. Bom, com as regras e as pessoas acontece igual. Mas, como disse o Che ou o Fidel? “Hay que endurecerse, pero sin perder la ternura jamás!”.

Atividade de estudo:

Registre aqui seus comentários sobre o capítulo:



ALGUMAS CONSIDERAÇÕES

Caro aluno, até aqui você teve a oportunidade de aprender, refletir e identificar aspectos relacionados à moderna Gestão de Pessoas. Inicialmente, estudamos a definição, a seguir foram apresentados os diferentes períodos evolutivos da Gestão de Pessoas e o contexto atual. Para finalizar, foram identificadas as mudanças que levaram à criação das novas formas de gestão. No



próximo capítulo, veremos algumas das diferentes tecnologias de gestão, suas características e diferenças. Mantenha o entusiasmo e vamos em frente!!!

REFERÊNCIAS

DUTRA, J. S. **Gestão de Pessoas**: modelo, processos, tendências e perspectivas. São Paulo: Atlas, 2006.

FISCHER, R. M. A. A modernidade de gestão em tempo de cólera. **Revista de Administração USP**, v. 27, n. 4, out./dez. 1992.

LACOMBE, F. J. M. **Dicionário de administração**. São Paulo: Saraiva, 2004.

CAPÍTULO 2

TECNOLOGIAS DE GESTÃO

A partir da perspectiva do saber fazer, neste capítulo você terá os seguintes objetivos de aprendizagem:

- ✓ Definir diferentes tecnologias de gestão.
- ✓ Caracterizar cada uma das tecnologias estudadas.
- ✓ Diferenciar tecnologias de gestão.
- ✓ Relacionar algumas tecnologias de gestão com as mudanças nos sistemas de Gestão de Pessoas.





CONTEXTUALIZAÇÃO

A esta altura você deve estar se perguntando: o que fazer para gerir pessoas dentro de organizações cada vez mais complexas? Por isso, neste capítulo, vamos estudar algumas das mais modernas tecnologias de gestão. O gestor de pessoas deve conhecer e utilizar diversas tecnologias que vão além da tradicional (Organização, sistemas e métodos). Foi a partir da década de 90, com o surgimento da Gestão pela Qualidade Total, que muitos pesquisadores e profissionais da área têm experimentado outras formas de gestão. Essas novas tecnologias, quando utilizadas com coerência e competência, podem oferecer resultados muito positivos para as organizações, em geral, e para seus membros, em particular.

O gestor de pessoas deve conhecer e utilizar diversas tecnologias que vão além da tradicional.

As tecnologias disponíveis são várias, tais como: Reengenharia, Terceirização, Governança Corporativa, *Benchmarking*, *Open-Book Management*, Arquitetura Organizacional, entre outras. Entretanto, vamos estudar Gestão pela Qualidade Total, *Empowerment* e *Coaching*. Estas três tecnologias são muito utilizadas no Brasil, sobretudo, porque elas possuem características gerenciais compatíveis com as necessidades, valores e exigências das novas formas de gestão. Quando falamos em conceitos como excelência, autonomia, pró-atividade, criatividade, satisfação dos clientes, aprendizagem contínua, estamos falando de conceitos envolvidos nessas tecnologias.

Certamente, para você estas abordagens não são de toda novidades. Muitos de vocês, nas empresas em que trabalham, já devem ter participado da implementação de alguns desses programas. Este capítulo trata de sistematizar o conhecimento acerca da Gestão pela Qualidade Total, *Empowerment* e *Coaching* para que você possa compreender, diferenciar e caracterizar cada uma delas. Portanto, esta é uma oportunidade para que você, caro aluno, possa ter uma ideia mais abrangente da relação entre estas tecnologias e a moderna gestão de pessoas. Aproveite!

GESTÃO PELA QUALIDADE TOTAL

A Gestão pela Qualidade Total (GQT) é uma tecnologia que busca permanentemente a eliminação do erro (erro = zero). Teve sua origem na indústria, mas já é utilizada pelo setor de serviços para conquistar e encantar clientes. Você já deve ter verificado a grande mudança que essa tecnologia causou no seu dia a dia. Por exemplo, você se lembra dos postos de gasolina há alguns anos atrás? Muitos deles eram sujos, desorganizados, os frentistas tinham as mãos cheias de graxa, o espaço físico era lamentável, tudo velho e empoeirado. Hoje, não. Tudo



é extremamente organizado, o espaço físico é arquitetonicamente planejado, os frentistas usam uniformes e estão sempre limpos e bem apresentados, os postos são coloridos, modernos, utilizam tecnologia para melhor atender a seus clientes. Assim, eles passaram a ser muito mais que simples postos de gasolina, são também pontos de encontro da juventude, vendas de produtos comestíveis, jornais, lembranças, etc. Os seus clientes estão cada vez mais fiéis e satisfeitos. Esse é um exemplo de empresa de serviço, que utiliza a GQT para aumentar a eficiência e eficácia do negócio.

A GQT representa a busca da perfeição e do aprimoramento constante com o objetivo de satisfazer, encantar e fidelizar cliente.

A GQT representa a busca da perfeição e do aprimoramento constante com o objetivo de satisfazer, encantar e fidelizar cliente. Conforme Araujo (2006), é uma tecnologia voltada para os clientes:

a) Encantando os clientes: atende a expectativas e necessidades dos clientes. Oferece o *plus* da qualidade em diferentes âmbitos.

b) Não ao re-trabalho, ao desperdício: aperfeiçoar os processos, alcançando resultados de excelência. Evitar desperdícios de material, capital, tempo e talento das pessoas.

c) Sensibilização das pessoas da organização: as pessoas são o eixo central das organizações. Sendo assim, elas devem estar motivadas para trabalhar, a fim de alcançar níveis de excelência. Essa motivação parte da educação, que se inicia com a sensibilização das pessoas a respeito dos conceitos, princípios e fundamentos que sustentam a qualidade. Logo, há que se dar autoridade e autonomia na resolução de problemas e reconhecimento e premiação pelas ações positivas.

d) Continuidade: o processo de melhoria é contínuo. O processo de GQT está fundamentado nas pessoas, e o esforço dos gestores deve ser no sentido de conduzi-las a internalizar os propósitos da GQT e criar motivações para a busca da excelência.

Existem diversos modelos de GQT disponíveis na literatura; contudo, desde o seu surgimento na década de 1990, alguns conceitos podem ser identificados nas diversas abordagens: foco nos clientes; liderança e comprometimento da alta direção; envolvimento e participação da força de trabalho; relacionamento com os fornecedores e parceiros; gestão por processos, gestão por diretrizes; melhoria contínua de processos, produtos e serviços; e análise de fatos e dados relativos à qualidade.

Pinto, Carvalho e Ho (2006) indicam que as principais etapas de implantação podem ser resumidas em: **orientação** (estabelecer objetivos e determinar novas

estruturas organizacionais); **atribuição de poder** (deve-se delegar poder para sincronizar e adequar a GQT aos objetivos da empresa); e **alinhamento** (todos os colaboradores envolvidos nos diversos processos devem ser treinados no uso das técnicas e ferramentas da GQT e incentivados a aplicá-las constantemente em produtos ou serviços). Os modelos de Gestão da Qualidade mais utilizados nos Estados Unidos constam do Programa Nacional da Qualidade Baldrige. No Brasil, esse programa equivale ao Prêmio Nacional da Qualidade e aos oito princípios de gestão da qualidade, que são a base das ISO 9.000 (*Internacional Organization for Standardization*).

O Programa Baldrige abrange sete critérios: liderança, planejamento estratégico, foco no cliente e no mercado, informação e análise, foco nos recursos humanos, gestão do processo e resultados do negócio. Os padrões do sistema de gestão das ISO 9.000/2000 são oito: orientação no cliente, liderança, envolvimento, gestão do processo, gestão do sistema, melhoria contínua, decisões baseadas em fatos e relacionamento próximo com os fornecedores.

Como você pode observar, não existe qualidade sem pessoas, sem líderes, sem especialistas. Isso significa que gestão da qualidade passa necessariamente pela gestão de pessoas; só assim, é possível atingir níveis de excelência em todos os aspectos de uma organização. Dessa forma, diferentes tecnologias podem ser utilizadas concomitantemente. Por exemplo, se o objetivo é envolver e aumentar o nível de comprometimento das pessoas no trabalho, será necessário implementar *Empowerment* ou Empoderamento.

*Não existe
qualidade sem
pessoas, sem
líderes, sem
especialistas.*

Faça uma pesquisa para identificar quais são os componentes da família das ISO, escreva qual é a finalidade de cada uma delas e quais são suas principais características.



EMPOWERMENT

Liberdade é, talvez, o maior bem que uma pessoa pode ter além da própria vida e saúde. Em casa, no trabalho, na escola, estamos sempre reivindicando liberdade para ir e vir, liberdade para fazer as coisas do jeito que acreditamos ser o melhor, liberdade para decidir, liberdade para pensar. Entretanto, nossa cultura sempre limita as possibilidades de liberdade por meio de controles. Assim, quando

somos pequenos, são nossos pais que escolhem nossas roupas, nossos sapatos e até o nosso jeito de pentear cabelos. Em seguida, na escola, é a professora que decide o que devemos fazer, quando e como fazer alguma atividade, decide até a cor que devemos pintar nossos desenhos. Mais tarde, na vida adulta, quando você pensou ter alcançado sua liberdade por meio do trabalho, ganhando sua independência financeira, aparece o “chefe”. É ele quem manda, decide, etc. Você já deve ter ouvido uma frase muito comum nas organizações: “manda quem pode, obedece quem tem juízo”. Que tal? Você já se identificou ou quer mais?



Figura 4 – A Possibilidade de ser Livre

Fonte: Disponível em: <<http://images.google.com.br/images>>. Acesso em: 28 abr. 2009.

Mas, não se preocupe, agora tudo mudou! As organizações querem e precisam que você tome decisões, que se sinta livre para criar e que tenha poder para fazer as coisas acontecerem. Só que agora, você não sabe mais como decidir, muito menos criar. Ter poder?...Ah! isso sim...! Minha oportunidade para fazer que os outros sintam o que eu senti antes... É minha oportunidade de vingança!

Viu, não é fácil dar liberdade para as pessoas de uma hora para outra! Temos que aprender a ser livres. No ambiente de trabalho, isso depende de um processo de aprendizado para chefes e subordinados.

Mas, o que isso tem a ver com *Empowerment*?



Para Araújo (1983), *Empowerment* é uma tecnologia que cria ou fortalece o poder de decisão dos membros da organização.

Diante disso, as pessoas passam a participar ativamente do processo de tomada de decisão. O *Empowerment* busca reduzir a hierarquização ou a distância entre os diferentes níveis organizacionais e promove a inversão da pirâmide organizacional. Dessa forma, o nível de comprometimento, engajamento e motivação das pessoas aumenta consideravelmente. Cresce também o espírito

de cooperação e de compartilhamento dos objetivos organizacionais. As pessoas se sentem mais livres para oferecer sugestões, expor suas ideias e opiniões.

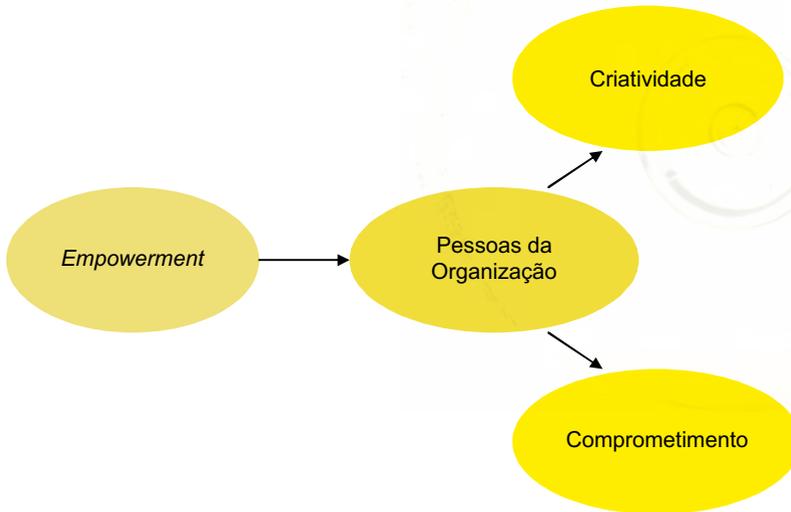


Figura 5 - Elementos Componentes do *Empowerment*

Fonte: Adaptado de ARAUJO, Luis C. G. de. **Gestão de Pessoas: estratégias e integração organizacional**. São Paulo: Atlas, 2006. p. 242.

O *Empowerment* é um dos instrumentos que garantem a sobrevivência das empresas num mercado altamente competitivo. O maior valor das empresas está no talento das pessoas e essas pessoas não permanecem em organizações que não lhes fornecem autonomia e chances de crescimento. Para Mills (1996), o uso dessa tecnologia é uma opção da organização que depende da postura que essa tem frente à gestão de pessoas.

a) Postura do cumprimento de ordens:

Certeza de que somente a empresa está certa.

- A empresa conhece melhor do que ninguém o que o cliente/ consumidor deseja.
- As pessoas da organização fazem parte de um plano.
- Cumprir ordens é o que a empresa espera do corpo funcional.
- Proteção da posição funcional.

O Empowerment busca reduzir a hierarquização ou a distância entre os diferentes níveis organizacionais e promove a inversão da pirâmide organizacional.

b) Postura do uso do próprio discernimento:

- Melhor forma de se realizar a missão (pessoas motivadas utilizam seu conhecimento para buscar melhores oportunidades para realização da missão da empresa).
- Melhor informação (abertura ampla à comunicação).
- Isso é realmente o que a empresa espera do seu quadro funcional (pessoas dedicadas e comprometidas com as metas).

c) Condições para realização do *Empowerment*:

- Competência e experiência
- Informações necessárias
- Recompensa adequada
- Conhecimento da missão
- Tolerância a erros

Outros fatores que conduzem positivamente ao desenvolvimento dessa tecnologia dizem respeito a:

- À alta administração acreditar na ideia do *Empowerment* das pessoas.
- Que as pessoas entendam o conceito de *Empowerment*;
- Compartilhar as informações.
- Autonomia com limites expressos por meio do significado da tecnologia utilizada.
- Equipes autogerenciadas.

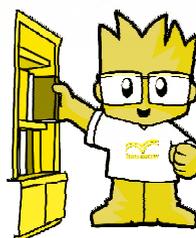
Dessa forma, *Empowerment* não é somente um estado de espírito, é um conjunto de comportamentos da equipe e dos comportamentos que decorrem das políticas organizacionais. Quando o indivíduo se sente dono do seu trabalho, ele se sente mais responsável por ele e, por sua vez, o trabalho ganha maior significado. Por exemplo, imagine como você cuida de sua própria casa em relação a uma casa alugada.

Com a casa própria, você se preocupa em deixá-la sempre mais bonita, mais moderna, em melhorar continuamente investindo em móveis, em ampliação de espaços, etc., além da limpeza e conservação; enquanto que, na casa alugada, apenas os dois últimos aspectos são suficientes. Não há envolvimento, carinho, sentimento de pertença; em síntese, você é um estranho que está de passagem, aguardando por dias melhores.

Novamente podemos constatar que o *Empowerment* é uma tecnologia que envolve principal e fundamentalmente pessoas. Para isso, é necessário criar ambientes de trabalho democráticos, que promovam a participação e que exijam comportamentos de respeito entre seus membros.

Caros alunos, a leitura do capítulo do livro a seguir pode ajudar a ampliar seu entendimento sobre o tema:

QUADROS, Dante Ricardo. *Empowerment: aspectos essenciais na valorização do empregado*. In: LANER, Aline dos Santos; CRUZ JUNIOR, João Benjamim da (Orgs.). **Repensando as organizações: da formação à participação**. Florianópolis: Fundação Boiteux, 2004. p. 455 - 483.



COACHING

A esta altura, você já deve ter percebido que outra das competências que um gestor de pessoas deve possuir é o domínio da língua inglesa (*empowerment, coaching, mentoring*, entre outros). Vamos lá, você sabe o significado da palavra *coaching*?

Coaching vem da palavra inglesa *coach*, que significa treinador. Aquele que orienta, aconselha, desenvolve aptidões nos seus treinandos. É uma tecnologia utilizada para melhorar o comportamento no trabalho ou o perfil profissional do colaborador. Para Araújo (2006), treinador e treinando em conjunto trabalham para alcançar resultados de excelência não só no aspecto profissional, mas também no aspecto pessoal.



Quando alguém no ambiente de trabalho aprende novas formas de relacionar-se com outras pessoas, aprende a organizar melhor seu trabalho, a se expressar de forma a que os outros possam compreender, certamente irá generalizar suas aprendizagens também para o âmbito privado.

Esta é outra tecnologia que está sendo muito utilizada para desenvolver comportamentos mais eficazes, sobretudo, em níveis gerenciais. É claro que ela produz resultados que vão além dos aspectos profissionais. Quando alguém no ambiente de trabalho aprende novas formas de relacionar-se com outras pessoas, aprende a organizar melhor seu trabalho, a se expressar de forma a que os outros possam compreender, certamente irá generalizar suas aprendizagens também para o âmbito privado. Assim, o *coaching* ajuda a pessoa a ser melhor em sua totalidade.



Figura 6 – Posso ser melhor

Fonte: Disponível em: <<http://ivoneapolinario.googlepages.com/confidence.gif/confidence-large.gif>>. Acesso em: 28 abr. 2009.

O *Coach* é aquele que orienta o caminho a ser seguido para alcançar um objetivo, não dá a solução pronta. Ele fornece informações, questiona, instiga a reflexão sobre os fatos, aumenta a possibilidade de estabelecer relações. Por exemplo, um executivo está tendo dificuldades para convencer e impor seus pontos de vista nas reuniões de diretoria. Nesse caso, o *Coach* poderá participar das reuniões quando fará observações e registros dos comportamentos do executivo. Posteriormente, o indagará sobre a pertinência de suas opiniões, compartilhará percepções sobre a forma de expor uma idéia, questionará sobre possíveis consequências por agir de uma ou outra forma, o encorajará a adotar outra postura, etc. Assim, o executivo terá mais facilidade para perceber a si mesmo em relação aos outros, poderá adotar estratégias e será mais confiante na hora de expressar sua opinião, entre outras possibilidades.

Nas organizações, esta tecnologia é melhor indicada:

- a) Quando há conflitos de valores e papéis (ajuda as equipes a melhorar os relacionamentos interpessoais).

- b) Quando há conflitos de natureza pessoal (ajuda as pessoas a ter uma vida mais equilibrada dentro e fora da organização).
- c) Quando há situações críticas nas tomadas de decisão da empresa (ajuda a pessoa a se posicionar e assumir uma atitude mais confiante).
- d) Quando há questionamentos variados sobre o desenvolvimento de pessoas (ajuda a adotar uma postura objetiva e analítica).

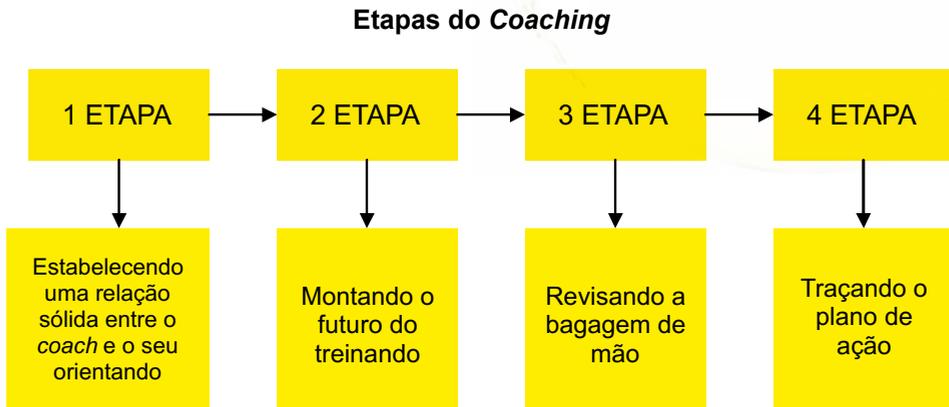


Figura 7 - Etapas do *coaching*

Fonte: Adaptado de ARAUJO, Luis C. G. de. **Gestão de Pessoas: estratégias e integração organizacional**. São Paulo: Atlas, 2006. p. 259.

O processo inicia com a sensibilização, ou seja, criar uma relação de confiança entre as pessoas envolvidas, Por isso, é preciso:

- a) Mapear as características das pessoas a serem treinadas, conhecer os pontos fortes e fracos.
- b) Incentivar o treinando a avaliar as suas características.
- c) Deixar claro que o *coach* é um parceiro e não alguém que está ali para avaliar *performances* ou perceber pontos negativos como forma de julgamento.
- d) Oferecer e receber *feedbacks* constantes.

A segunda etapa é o momento de saber os objetivos da pessoa que será treinada. O *coach* vai ajudar a pessoa a montar o programa com os desafios a serem alcançados.

Na terceira etapa, os valores, atitudes, padrões de comportamento, experiência serão revistos a fim de alcançar o futuro planejado.

ALGUMAS CONSIDERAÇÕES

Chegamos ao final deste capítulo. Você iniciou estudando conceitos de algumas das mais importantes tecnologias de gestão. Em seguida, essas tecnologias foram caracterizadas e diferenciadas. Finalmente, você está apto para relacionar algumas dessas tecnologias com as mudanças ocorridas no mundo, nos processos de trabalho e nas pessoas. No próximo capítulo, veremos o processo de Gestão de Pessoas, as atribuições e competências necessárias para ser um gestor. Vamos também identificar e caracterizar os processos de treinamento e avaliação de desempenho. Continue! Você está construindo o caminho para o seu desenvolvimento!

REFERÊNCIAS

ARAUJO, Luis César G. de. **Gestão de Pessoas**: estratégias e integração organizacional. São Paulo: Atlas, 2006.

ARAUJO, Luis César G. de. **Organização e métodos**: integrando comportamento, estrutura, estratégia e tecnologia. São Paulo: Atlas, 1983.

MILLS, Daniel Quinn. **Empowerment**: um imperativo: seis passos para se estabelecer uma organização de alto desempenho. Rio de Janeiro: Campus, c1996.

PINTO, Silvia Helena Boarin; CARVALHO, Marly Monteiro de; HO, Linda Lee. Implementação de programas de qualidade: um survey em empresas de grande porte no Brasil. **Gestão & Produção**, v. 13, n. 2, p. 191-203, maio/ago. 2006. Disponível em: < <http://www.scielo.br/pdf/gp/v13n2/31167.pdf>>. Acesso em: 22 jan. 2008.



CAPÍTULO 3

PROCESSOS DE GESTÃO DE PESSOAS

A partir da perspectiva do saber fazer, neste capítulo você terá os seguintes objetivos de aprendizagem:

- ✓ Definir processos de gestão de pessoas.
- ✓ Identificar as partes de cada processo de gestão de pessoas.
- ✓ Avaliar os resultados de processos de gestão de pessoas.





CONTEXTUALIZAÇÃO

Nos capítulos anteriores, vimos o que é gestão de pessoas e o que um gestor precisa saber e fazer para gerir pessoas. Vimos também algumas das mais importantes tecnologias de gestão que podem contribuir com o aumento da eficiência e eficácia das organizações. Neste capítulo, abordaremos processos específicos da gestão de pessoas, necessários para sistematizar procedimentos que garantam o alcance de objetivos, tais como: administrar mudanças organizacionais, aumentar a competitividade da organização, satisfazer as necessidades da organização e de seus colaboradores, desenvolver as pessoas no ambiente de trabalho, manter comportamentos profissionais éticos e socialmente responsáveis, entre outros. Mas, antes de estudar alguns dos processos mais detalhadamente, vamos identificar algumas das atribuições do novo gestor de pessoas e quais as competências que ele precisa possuir para poder realizar uma gestão estratégica. Em seguida, nos dedicaremos a caracterizar o processo de treinamento e o de avaliação de desempenho.

PROCESSOS DE GESTÃO

Quando falamos em processo, temos que parar e pensar: o que é um processo? Para facilitar sua compreensão, vou utilizar um evento da natureza: a chuva. A chuva é um fenômeno da natureza resultante de um processo que, grosso modo, se inicia com a elevação da temperatura atmosférica. Altas temperaturas fazem com que os oceanos e rios evaporem formando nuvens. Os ventos arrastam as nuvens numa mesma direção provocando sua acumulação, o que vai propiciar sua condensação, transformando o vapor em chuva, que volta aos oceanos e rios restaurando o equilíbrio. Um processo é sempre um encadeamento de ações e tem como característica principal o dinamismo.

Vamos tentar entender agora o processo de Gestão de Pessoas. Você pode visualizar, na figura a seguir, quais são seus componentes. Esse processo, segundo Dutra (2006), é formado por pessoas, pela organização, pelos processos de apoio e as bases estruturais. Em constante dinamismo, esses elementos se combinam também em busca do equilíbrio organizacional. É esse equilíbrio que vai garantir a sobrevivência das empresas.

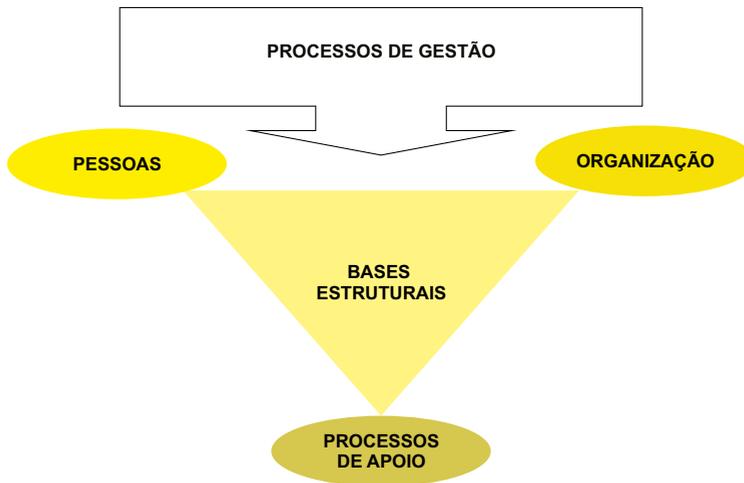


Figura 8 - Modelo de gestão de pessoas
Fonte: Adaptado de Dutra (2006, p.47)

No modelo da gestão estratégica de pessoas busca-se o equilíbrio permanente entre as pessoas e a organização.

No modelo da gestão estratégica de pessoas busca-se o equilíbrio permanente entre as pessoas e a organização. O gestor busca garantir esse equilíbrio por meio do conjunto de políticas e práticas organizacionais (bases estruturais) que suportem e que sirvam de base tanto do equilíbrio quanto dos processos. Para isso:

- a) As pessoas devem estar atentas ao seu próprio desenvolvimento profissional e pessoal.
- b) As organizações devem criar condições e estimular o desenvolvimento individual, oferecer suporte e, sobretudo, comprometimento com as pessoas. Por exemplo, cursos de capacitação, treinamentos, etc.
- c) As bases estruturais são o conjunto de políticas e práticas existentes que orientam o comportamento organizacional: o clima, as dinâmicas interpessoais, as dinâmicas intergrupais, a preservação psicossocial, como: saúde, segurança, ergonomia, qualidade de vida, ambiente e participação dos processos.
- d) Os processos de apoio são as interações ligadas a outras áreas, além da gestão de pessoas, que garantem a efetividade do sistema. Esses processos são: informações, comunicação, relações sindicais e relações com a comunidade.



Figura 9 – Diretor de Orquestra

Fonte: Disponível em: <<http://www.personaconsultoria.com.br/Imagens/gestos.jpg>>. Acesso em: 28 abr. 2009.

O processo de gestão de pessoas compreende um conjunto de outros processos com diferentes finalidades. Conforme indica Chiavenato (1999, p.12), são os seguintes:



Processos da Gestão de Pessoas

- ❖ Processo de agregar pessoas (recrutamento e seleção);
- ❖ Processos de aplicar pessoas (Desenho de cargos, avaliação de desempenho);
- ❖ Processos de recompensar pessoas (Remuneração, benefícios e serviços);
- ❖ Processos de desenvolver pessoas (treinamento, mudanças);
- ❖ Processos de manter pessoas (Disciplina, programas de qualidade de vida);
- ❖ Processos de monitorar pessoas (Banco de dados).

Todos e cada um desses processos podem ser realizados de maneira tradicional ou inscritos dentro de uma perspectiva estratégica.

GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS

Nós já vimos em algumas passagens anteriores que, para ser um gestor estratégico de pessoas, se requer competências para atuar em consonância com o mundo atual. Assim, o profissional se torna útil à unidade que representa e a toda a organização. Mas, vamos ver isso mais detalhadamente.

Para ser um gestor estratégico de pessoas, se requer competências para atuar em consonância com o mundo atual.

ATRIBUIÇÕES DO NOVO GESTOR DE PESSOA

O gestor de pessoas é um dos profissionais que possui maior prestígio dentro da organização.

A partir da segunda metade dos anos 90, segundo Araujo (2006), os responsáveis pelos departamentos de RH tiveram chance de fazer seu trabalho aparecer e, como decorrência disso, aumentar seu prestígio pessoal. Antes dos anos 90, ser um gerente de RH não era uma posição muito cobiçada. Os salários desses profissionais ficavam num nível médio. Hoje, esse cargo é cobiçado por vários tipos de profissões, desde administradores, psicólogos, advogados, engenheiros, entre outros. É cobiçado porque o gestor de pessoas ganhou poder dentro da organização, ele se relaciona diretamente com a presidência para planejar as estratégias da empresa e seu salário corresponde aos dos mais altos cargos de gerência. O gestor de pessoas é um dos profissionais que possui maior prestígio dentro da organização. Só que para isso, conforme observa Araújo (2006), foi necessário que assumisse novas atribuições, que exigem

- a) **Preparar-se para o início da função:** Planejar a unidade para ganhar respeito e conquistar a confiança da maioria das pessoas. Um trabalho planejado é um trabalho confiável.
- b) **Alinhar as suas expectativas:** Organizar e checar cada ponto para que sejam expectativas com resultados positivos.
- c) **Conhecer sua equipe e organizá-la:** Considerar os comportamentos dos membros de sua equipe, compreender os estilos individuais, fazer ajustes. Incentivar e exercer liderança.
- d) **Preparar sua estratégia com cuidado:** Procurar informações de qualidade para preparar ações futuras.
- e) **Iniciar o processo de mudança cultural:** Tomar todo o cuidado necessário e a máxima cautela nesse tipo de mudança é fundamental.
- f) **Ajustar-se com a chefia superior:** Procurar a consonância com a alta administração oferece maior tranquilidade e fluidez no trabalho.
- g) **Comunicar-se sempre:** Ser um gestor presente sem ser centralizador.
- h) **Evitar falhas:** A continuidade de comportamento organizacional errático levará ao desligamento. Transformar as falhas em bons exemplos e contorná-las. Buscar constantemente atualização e novas aprendizagens.

- i) **Estar atento ao ambiente externo:** Conhecer o mercado. Perceber e prospectar negócios.

Araújo (2006) nos ajuda também a listar alguns dos fatores condicionantes (atitudes e comportamentos) que o novo gestor de pessoas tem que possuir, tais como:

- a) **Desenvolver seu trabalho onde outros gestores não querem:** Construir um modelo de comportamento que fortaleça sua imagem de gestor de pessoas, ou seja, de todas as pessoas da organização. Por exemplo, sair do seu confortável escritório, andar no chão da fábrica, falar e cumprimentar as pessoas, apresentar comportamentos éticos, solidários e de afeto e, sobretudo, ouvir o que as pessoas têm a dizer.
- b) **Se o trabalho não é necessário, então não é necessário fazer o trabalho:** Não perder tempo com burocracias desnecessárias e que não trazem nenhum ganho. Já imaginou a quantidade de atividades que poderiam ser eliminadas?
- c) **Aprender os segredos do “King”:** (conheça você mesmo, conheça os outros, identifique as questões, forme a sua equipe, fixe objetivos e vá em frente). Tenha controle sobre você mesmo e tenha uma equipe competente com características semelhantes às suas.
- d) **Penso sempre assim?** Essa pergunta é essencial antes de tomar decisões, pois, ajuda a avaliar se essas decisões estão baseadas em reflexões sempre iguais.
- e) **Saber impactar:** Desenvolva uma imagem positiva. Vá aos encontros onde você pensa estar em desvantagem sempre com um sorriso. Se você for a um encontro profissional de real significado, pare de pensar em você; pense no encontro.
- f) **Quando o relacionamento extrapola:** Na sua função, você estará sempre sendo observado. Na organização, somos todos parte dela e não se pode ter comportamentos fora dos limites organizacionais.
- g) **Lidar com pessoas difíceis:** Faça acordos (contratos verbais), monitore a performance (converse sempre), aplique as consequências (não esquecer das consequências positivas), revise os acordos (isso ajuda a manter o pessoal preso aos compromissos).
- h) **Não há substituto para a vitória:** Ela deve ser perseguida sempre. Como dizia Napoleão (era Napoleão?) “Vitória ou morte!”.



- i) **Preparar-se para os eventuais cortes de pessoas:** Seja firme, exponha seus argumentos e, se for vencido, continue em frente.
- j) **Ser ético:** Tenha consciência do seu papel, trabalhe na busca de resultados dentro dos preceitos legais e de respeito pelo próximo, independente de sua posição na organização.

COMPETÊNCIAS DO GESTOR PARA UMA AÇÃO ESTRATÉGICA

Além dos condicionantes de atitudes e comportamentos, Araújo (2006) resalta algumas das competências que um gestor de pessoas deve desenvolver:

- a) Conhecer bem o ideário da organização. Entender seus valores e compartilhá-los, assim como a filosofia que orienta todas as ações da organização.
- b) Identificar claramente as metas e objetivos de curto, médio e longo prazo da organização.
- c) Conhecer bem o ambiente e suas tendências no que interessa à organização e à sua área. Estar informado a respeito do mundo, do país, da região, da cidade onde a organização está inserida.
- d) Avaliar as incertezas (ameaças) e as certezas (boas oportunidades) ambientais. Por exemplo, um gestor de pessoas hoje tem que avaliar com cuidado as características da crise internacional. Precisa identificar o que significa a ameaça do desemprego para o mundo, para sua região, para a organização, para seus colaboradores e para si mesmo; no entanto, deve procurar também identificar possibilidades e oportunidades.
- e) Identificar, assim, as vantagens e desvantagens da organização e da sua área frente ao ambiente.
- f) Buscar meios e modos de adaptação da organização às turbulências originadas do ambiente. Inclusive, meios e modos das competências das pessoas da organização, que poderão estar envolvidas em todos os momentos do planejamento e da ação estratégica.
- g) Dar clareza à sua estratégia. Comunicar, demonstrar, convencer e entusiasmar a todos para enfrentar os desafios.

- h) Ter conhecimento fundamentado (conhecer os dados relacionados a cada setor) de cada área estratégica da organização e dar transparência à área de gestão de pessoas.
- i) Compatibilizar a sua área estratégica com os negócios da organização. Gestão de pessoas não é mais uma atividade isolada na organização, ela faz parte importante do processo e das estratégias de enfrentamento dos desafios.
- j) Formular a estratégia da sua área. Uma estratégia específica inserida dentro do planejamento global da organização.
- k) Sensibilizar e ganhar aceitação da estratégia da sua área. Lutar para sair vitorioso sempre.
- l) Comunicar sua estratégia à estrutura social. Para isso, precisa utilizar linguagem simples, clara e objetiva.

MODELO DE INTEGRAÇÃO ESTRATÉGICA

Para Araújo (2006), a integração estratégica é a razão de ser da ação estratégica. O gestor de pessoas deve conhecer profundamente o negócio e as atividades-fins da organização. A organização é o seu território, já que essa é composta por todas as pessoas que o gestor conhece e tem condições, dentro de suas atribuições, de orientar. No quadro a seguir, estão indicados de forma resumida aspectos importantes da integração estratégica e suas características.

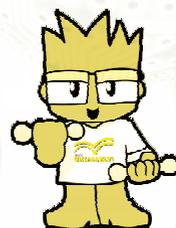
Componente	Integração estratégica
Conscientização do gestor	<ul style="list-style-type: none"> • Integrado à gestão de negócios (não é mais um setor isolado dentro da organização).
Gestão de Pessoas	<ul style="list-style-type: none"> • Orientação pela organização, consistente e integrada com os demais gestores em todas as áreas da organização. (Há participação ativa do gestor de pessoas por meio da ampliação dos relacionamentos e planejamento conjunto com outros setores da empresa)
Programas	<ul style="list-style-type: none"> • Diagnóstico da cultura organizacional, poder e lideranças e do ambiente externo, planejamento de longo prazo (programas abrangentes que visam o desenvolvimento de toda a organização e a melhoria do sistema social). • Ênfase na mensuração da eficiência e eficácia diretamente relacionadas às necessidades do negócio ou qualquer que seja a atividade-fim (utilização de sistemas e de conhecimento científico para alcançar melhores resultados).
Atribuições do corpo funcional na gestão por pessoas	<ul style="list-style-type: none"> • Alto nível de envolvimento na organização (estabelecem relações com todas as partes da organização). • Competências em tratar as macro e micro-questões (obtenção de informações em diversos níveis de abrangência, desde o interno e individual até de economia internacional).
O ambiente interno e externo	<ul style="list-style-type: none"> • Busca sistemática dos impactos assume papel ativo como parte do processo de tomada de decisão, visando formulá-lo. • Questões de longo prazo relacionadas ao negócio são tratadas por meio da integração das bases de dados da corporação e das pessoas da organização.

Quadro 1 - Modelo de integração estratégica

Fonte: Adaptado de ARAUJO, Luis C. G. de. **Gestão de Pessoas: estratégias e integração organizacional**. São Paulo: Atlas, 2006.

Atividade de Estudo

Registre aqui seus comentários sobre esta parte do capítulo:



Esse você conhece! Não consigo nem imaginar uma organização que não desenvolve treinamentos com seus colaboradores!

Há várias formas de definir treinamento. Entre essas, a definição apresentada por Chiavenato (1999), quando afirma que o treinamento é considerado hoje um meio de desenvolver competências nas pessoas, para que se tornem mais produtivas, criativas e inovadoras, a fim de contribuir com o alcance dos objetivos da organização.



O treinamento é considerado hoje uma das principais atividades das organizações, sejam elas privadas ou públicas em todo o mundo. Num mundo em constante transformação, a necessidade de atualização e novas aprendizagens são permanentes, desde o desenvolvimento de competências profissionais até o desenvolvimento de atitudes e comportamentos. Essa é uma atividade destinada tanto para os novos funcionários quanto para os já experientes. Segundo Spector (2002), um programa de treinamento possui cinco etapas:

O treinamento é considerado hoje uma das principais atividades das organizações.



Figura 10 - Processo de treinamento

Fonte: Adaptado de Spector (2002)

a) Avaliação de necessidades: O objetivo desta etapa é determinar os colaboradores que precisam de treinamento e o que deve ser aprendido por essas pessoas. Para obter informações confiáveis com respeito às necessidades de treinamento, devem ser usadas metodologias científicas de coleta de dados como: observações diretas do ambiente de trabalho, entrevistas, questionários, entre outros.

b) Definição de objetivos: É uma etapa importante do treinamento. Os objetivos devem estar baseados em critérios bem definidos. Partem da afirmação do que o *trainee* deve ser capaz de fazer após o treinamento. Por exemplo: o *trainee* deverá ser capaz, ao final do treinamento, de implementar programas de comunicação interna mais eficazes.

c) Projeto de treinamento: Deve visar, principalmente, a que as pessoas após concluírem o treinamento apliquem o que aprenderam no trabalho. Isso é chamado de “transferência do treinamento”. Esta transferência é facilmente afetada por características do ambiente de trabalho, por características individuais dos *trainees* ou por características do próprio treinamento. Por exemplo, você pode verificar se houve uma transferência de treinamento quando se observa que o *trainee* apresenta os comportamentos aprendidos na situação real de trabalho, ou, por meio de dados numéricos, quando o percentual de vendas aumenta logo após ter realizado um treinamento sobre vendas.

Na figura a seguir, você pode visualizar um esquema que facilita o entendimento do processo explicitado por Spector (2002). Nos três quadros à esquerda, estão contidos elementos que influenciarão o resultado do treinamento.

- As características do *trainee*, como: nível de escolaridade, idade, nível de motivação, cargo que ocupa, entre outros.
- No projeto de treinamento, os elementos que dele fazem parte influenciam o resultado final. Entre esses, se há ou não retornos constantes e imediatos relacionados aos avanços alcançados; o detalhamento dos princípios gerais do projeto de forma articulada e coerente; se há simulações idênticas à realidade para avaliar a aprendizagem. O excedente de aprendizado (aquilo que foi aprendido no decorrer do processo e que não era necessariamente um objetivo do treinamento).

- O ambiente é um fator importante no treinamento, não só o ambiente físico que deve ser adequado às necessidades específicas do treinamento, mas também o ambiente psicológico que promova a participação, a confiança e a cooperação de todos durante o decorrer das aprendizagens. O conjunto desses aspectos possibilitará aprendizagens específicas e sua consequente transferência para o trabalho.

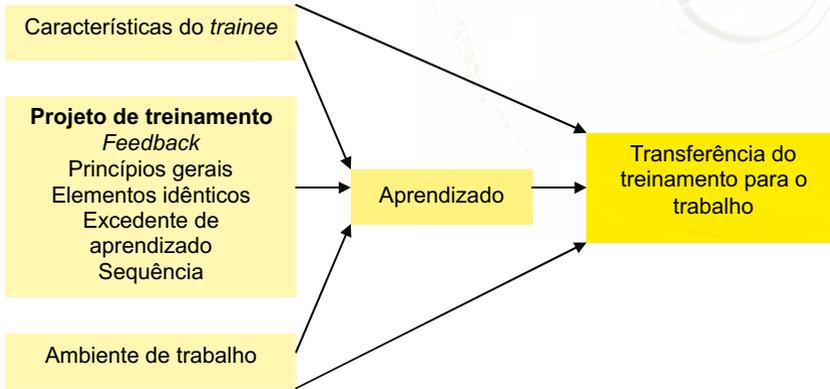


Figura 11 - Modelo de transferência de treinamento

Fonte: Adaptado de Spector (2002)

d) Aplicação do treinamento: A maior parte dos treinamentos é conduzida por profissionais especializados na sua aplicação. Há muitos tipos de necessidades de treinamentos como os técnicos em uma área específica que dependem de profissionais específicos (médicos, enfermeiros, engenheiros). Outros, mais abrangentes, como os relacionados ao desenvolvimento de atitudes, de relacionamentos interpessoais, podem ser aplicados por diversos profissionais (psicólogos, pedagogos, sociólogos).

e) Avaliação do treinamento: Um programa de treinamento só estará completo quando se avalia e se determina sua eficácia. A avaliação, conforme indica Spector (2002), requer cinco etapas que você pode visualizar na figura a seguir:

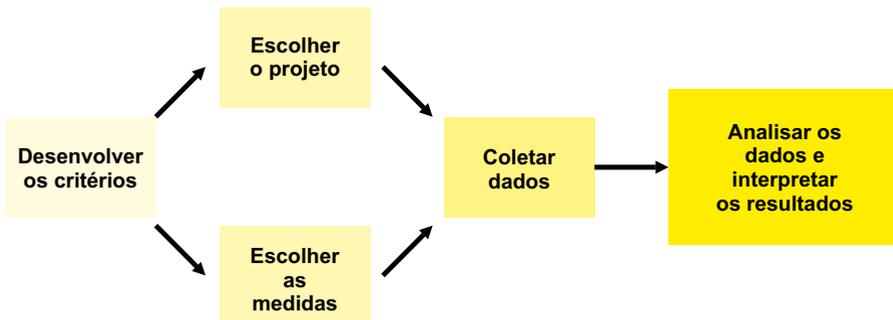


Figura 12 - Processo de avaliação de um programa de treinamento

Fonte: Adaptado de Spector (2002)



Os critérios de treinamento, segundo Spector (2002), estão divididos em dois níveis:

- Critério do nível de treinamento (o que a pessoa aprendeu).
- Critério do nível de desempenho (transferência do aprendizado no trabalho).

Existem, de acordo com Spector (2002), outras formas de classificar critérios como:

- Critério de reações (mede a satisfação do *trainee*: se gostou do ministrante, dos recursos utilizados, da didática).
- Critério de aprendizado (mede o que a pessoa aprendeu e em que grau conseguiu atingir os objetivos do treinamento).
- Critério de comportamento (observa os comportamentos aprendidos).
- Critérios de resultados (avalia se o treinamento teve os resultados esperados).

OS TREINAMENTOS NO FUTURO

O mundo do trabalho vem se transformando rapidamente e, como decorrência dessas mudanças, as organizações terão que buscar novas estratégias de treinamento. Para Spector (2002), as mudanças que afetarão o trabalho são:

- Mudança demográfica na força de trabalho.
- Uso crescente de tecnologia.
- Internacionalização.
- Mudança do trabalho manufatureiro para serviços.

Mudanças no mundo do trabalho colocam a ênfase das organizações no treinamento, ao invés da seleção.

Essas mudanças no mundo do trabalho colocam a ênfase das organizações no treinamento, ao invés da seleção. Assim, a aprendizagem organizacional se tornou um imperativo para a inovação contínua. Veja o exemplo da Faber Castell relatado no artigo a seguir:

A educação é a premissa básica e insubstituível para o desenvolvimento do ser humano, não importa a fase que ele vivencie. Isso é facilmente percebido, basta apenas que os olhares sejam direcionados para a família – onde a criança aprende a dar os primeiros passos que a levarão para o mundo. Já as escolas e as instituições de ensino técnico ou superior conduzem o estudante para um aprendizado contínuo e se tornam a ponte para o futuro da vida profissional.

Depois, chega o momento em que é preciso colocar em prática toda a bagagem de conhecimento adquirido e dar as boas-vindas à realidade corporativa. Mas a conquista de uma vaga no mercado, mesmo que o profissional tenha se destacado diante de inúmeros concorrentes, assegura que ele atenderá às expectativas da organização que apostou em seu talento? A resposta será positiva se o colaborador estiver consciente de que o meio organizacional exige um constante aprendizado e, diga-se de passagem, não apenas na esfera técnica, mas também na comportamental.



Para atender a essa necessidade de aprendizagem contínua, as empresas instituem ações direcionadas para a área de treinamento e desenvolvimento. Na Faber-Castell, por exemplo, há nove anos foi criado o “Programa Educação para o Trabalho” – uma iniciativa que surgiu a partir do momento em que a empresa sentiu a necessidade de informar aos colaboradores os assuntos corporativos e auxiliá-los no desenvolvimento pessoal e profissional e, ao mesmo tempo, despertar o espírito de cidadania em cada membro do seu quadro funcional. Atualmente, esse programa beneficia funcionários que atuam nas unidades do Brasil e da Costa Rica.

A Faber-Castell é o maior fabricante de lápis de madeira plantada e está presente em mais de 100 países, contando com 15 fábricas e cerca de cinco mil colaboradores em todo o mundo. Produz mais de dois mil itens diferentes, desde giz de cera e massa de modelar até exclusivas canetas-tinteiro. De origem alemã, possui a principal subsidiária do grupo localizada no Brasil. Com aproximadamente 2.500 colaboradores brasileiros, conta com duas unidades de produção em São Carlos, no interior de São Paulo, uma unidade de produção de mudas e operações florestais com industrialização da madeira em Prata, Minas Gerais, uma área de plantio e preservação em Morretes, Paraná, além de escritórios de marketing e vendas nas

idades de São Paulo/SP, Rio de Janeiro/RJ, Curitiba/PR e Recife/PE. A produção anual de 1,5 bilhão de lápis de madeira plantada torna o Brasil líder mundial no setor. A unidade brasileira produz mais de mil itens que abastecem o mercado interno e que são exportados para mais de 70 países.

Segundo Marcelo Tabacchi, diretor comercial da Faber-Castell, na prática, o programa desenvolve várias atividades que têm como objetivo discutir temas relacionados diretamente ao desenvolvimento das competências sociais, pessoais e profissionais, além de promover a integração dos colaboradores de diferentes áreas da organização. Para isso, são utilizados recursos como exibição de filmes, realização de vivências e dinâmicas de grupo, bem como promoção de palestras.

“O treinamento é realizado através de reuniões, que dão abertura para debates de temas relacionados ao dia-a-dia pessoal e profissional dos colaboradores de forma lúdica e teórica. Todo esse trabalho é conduzido através da educação continuada”, explica Tabacchi, ao acrescentar que a cada edição do “Programa Educação para o Trabalho”, uma nova temática é levada aos colaboradores. Através dessa iniciativa, os funcionários da Faber-Castell já participaram de encontros que abordaram assuntos como: “Motivando todos para a qualidade” – que teve o objetivo de debater o comprometimento no trabalho, a motivação, o desempenho e a qualidade do trabalho; “Crenças e Concepções sobre o Trabalho: comprometimento e Trabalho em Equipe”, que levou à tona debates voltados para o relacionamento interpessoal, o trabalho em equipe, a administração de mudanças e motivação; “Lado Humano da Qualidade e Sistema de Gestão ISO 9001:2000”, que trabalhou a nova política da qualidade da organização, relacionamento com o cliente interno e externo e os conceitos de qualidade.

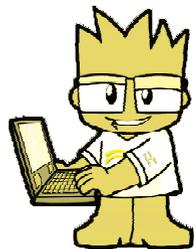
Outro lado interessante do “Educação para o Trabalho” é que o programa também inclui questões que impactam diretamente na vida de cada colaborador. Em 2002, por exemplo, o foco central do treinamento foi direcionado para a temática “Planejamento de Vida e Qualidade de Vida no Trabalho”. Essa edição proporcionou aos treinandos a chance de experimentar a importância do planejamento de vida, tanto profissional quanto pessoal. Na ocasião, eles puderam se familiarizar com a melhoria contínua e conhecer o perfil ideal do profissional que hoje é exigido pelo mercado. “Na oportunidade, também realizamos a Sipat, promovemos exercícios e destacamos

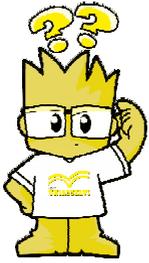
a importância do cuidado com a saúde”, lembra o diretor comercial da Faber-Castell.

Marcelo Tabacchi destaca outras edições do programa que valorizam questões relacionadas à política integrada da organização, código de conduta e orçamento doméstico, prevenção de doenças sexualmente transmissíveis e ergonomia. Em 2007, o programa foi aberto com o tema “Brand Essentials”, que correspondem aos quatro valores da organização que estabelecem as estruturas e definem as orientações claras que garantem o crescimento sustentável da empresa: Competência e Tradição; Inovação e Criatividade; Responsabilidade Sócio-ambiental, bem como Qualidade Excepcional.

Após a abertura oficial, na segunda fase do treinamento foi apresentado o “Ecomunidade” - um projeto voltado para a gestão de todas as atividades da empresa que beneficiam as pessoas e o meio ambiente, com a missão de manter, criar, estimular e disseminar ações criativas que transmitam uma imagem norteada por políticas e princípios sócio-ambientais. “Nos treinamentos são feitas avaliações de reação para saber a aceitação dos participantes. Os resultados que obtivemos mostraram que os treinamentos são muito bem aceitos e que os colaboradores estão satisfeitos com o que aprenderam, considerando os assuntos relevantes e aplicáveis à rotina de trabalho”, conclui o diretor comercial da organização, ao ser questionado sobre a receptividade dos funcionários em relação à iniciativa (BISPO, 2008).

Gostaria de sugerir que visitem o site www.rh.com.br, muito interessante sobre Gestão de Pessoas, lá poderão encontrar artigos como o que terminaram de ler e outros, sobre temas variados, como liderança, motivação, qualidade de vida no trabalho.





Pense e responda baseado no estudo até aqui realizado: Por que as empresas preferem, hoje, investir mais em treinamento do que em recrutamento e seleção? Isso está acontecendo realmente? O que você acha?

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Avaliar o desempenho das pessoas nas organizações é uma das tarefas mais importantes dos gestores.

A avaliação de desempenho é um processo de duas etapas, cuja primeira é a definição do que significa bom desempenho (desenvolvimento do critério), seguida pela implementação de um procedimento para avaliar os funcionários, determinando o quanto eles satisfazem tais critérios. (SPECTOR, 2002, p.83).

Avaliação de desempenho é um programa amplo, que deve servir de retro-informação sobre o desempenho do empregado.,

Para Pontes (1986), a avaliação de desempenho é um programa amplo, que deve servir de retro-informação sobre o desempenho do empregado, possibilitar o diálogo entre chefe e subordinado, para melhorar o desempenho e servir como instrumento de desenvolvimento.

A avaliação de desempenho pode ser utilizada para:

- a) Tomar decisões administrativas (a quem promover, quem tem potencial para assumir determinados cargos no futuro, determinação de salários, quem deve ser substituído).

- b) Oferecer *feedbacks* aos colaboradores (a avaliação deve servir como forma de ajudar os colaboradores a identificar pontos fortes e fracos para que possam melhorar seu desempenho).
- c) Adotar critérios para pesquisa (os resultados das avaliações devem ser registrados em bancos de dados)

CRITÉRIOS DE DESEMPENHO

Para avaliar adequadamente o desempenho de uma pessoa, Spector, (2002) propõe a necessidade de se conhecer qual é o desempenho esperado (critério) e classifica os critérios em dois tipos:

- **Critério teórico:** é o tipo de desempenho que vai ser avaliado.
- **Critério real:** são os indicadores utilizados para avaliar ou medir o desempenho.

Tabela 1 - Exemplos de critérios teóricos e reais para diferentes trabalhos

TRABALHO	CRITÉRIO TEÓRICO	CRITÉRIO REAL
Artista	Criar grandes trabalhos de arte	Julgamento de especialistas em arte
Vendedor	Vender	Vendas mensais
Balconista	Bom atendimento ao cliente	Pesquisa de satisfação dos clientes
Médico		
Meteorologista		

Fonte: Adaptado de Spector (2002)

Os critérios reais pretendem avaliar os critérios teóricos, entretanto, há que considerar que o critério real fornece apenas uma estimativa aproximada do que o critério teórico supostamente avalia. Isso ocorre, segundo Spector (2002) por:

- Contaminação do critério (tendências do critério ou falta de confiabilidade. Um julgamento pouco objetivo é um exemplo disso).
- Deficiência do critério (o critério real não abrange todo o critério teórico. Pesquisa de satisfação do cliente que omite aspectos importantes a serem avaliados).
- Relevância do critério (até que ponto o critério real avalia o critério teórico).

INSTRUMENTOS NECESSÁRIOS PARA IMPLANTAR UM PROGRAMA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

A avaliação de desempenho não surge no vácuo. Para iniciar esse processo, é necessário partir de informações contidas em documentos e registros do setor de gestão de pessoas, como:

- Análise de cargos
- Plano de carreiras
- Objetivos da avaliação
- Padrões de desempenho
- Ficha de acompanhamento de desempenho

MÉTODOS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NO TRABALHO

O desempenho dos trabalhadores pode ser medido de várias maneiras.

Desde a escola, todos nós estamos acostumados a sermos avaliados. Sabemos também que há diversas formas de avaliar alguém, desde provas situacionais, seminários, provas escritas, entre outras modalidades. No trabalho, as pessoas também são avaliadas e o desempenho dos trabalhadores pode ser medido de várias maneiras, dependendo do que se pretende avaliar. Para Spector (2002), há duas categorias, que incluem diferentes procedimentos:

- Medidas objetivas
- Medidas subjetivas

As **medidas objetivas** são a soma de vários comportamentos ou dos resultados de comportamentos no trabalho (por exemplo, a quantidade de vendas realizadas no mês). As **medidas subjetivas** são classificações feitas por pessoas que conhecem o tipo de trabalho e o desempenho esperado e são as mais utilizadas (por exemplo, indicar se um desempenho foi ruim, regular, bom, ou muito bom).

Alguns dos tipos de avaliação subjetiva indicados por Spector (2002) são:

- Classificação por gráficos (o mais comum de todos os formulários avalia quantidade e qualidade de comportamentos, incluindo características pessoais do avaliado como: aparência, postura, motivação. Utiliza escala de evolução do desempenho desde o ruim até o ótimo).
- Classificação por comportamentos (escala de classificação ancorada no comportamento, escala padrão mista e escala de observação do comportamento)

Há vários tipos de formulários de classificação com foco no comportamento. Conforme indica Spector (2002), os mais importantes são:

a) Escala de classificação ancorada no comportamento: a resposta é definida em relação a comportamentos que se aproximam à descrição do desempenho. Esses comportamentos são classificados numa escala numérica de baixo para cima, que representa o aumento contínuo da eficiência no desempenho.

b) Escala padrão mista: consiste numa lista de comportamentos que variam segundo a eficiência. Para cada definição, o avaliador deve indicar se:

- O avaliado é melhor que a definição.
- A definição é compatível com o avaliado.
- O avaliado é pior que a definição.

Na escala de padrão misto, há várias dimensões de desempenho e cada uma delas tem diversos comportamentos. As dimensões são apresentadas de forma aleatória para não influenciar a interpretação dos avaliadores.

c) Escala de observação do comportamento: Nesta escala, os avaliadores indicam a frequência com que o avaliado apresenta um comportamento. Os itens que constam na escala são baseados em incidentes críticos (evento que reflete um comportamento ineficiente ou eficiente do trabalhador). A indicação é feita em percentuais de tempo

- 0% a 64%
- 65% a 74%
- 75% a 84%
- 85% a 94%
- 95% a 100%



Na utilização desta escala, Spector (2002) mostra que, às vezes, é necessário fazer uma interpretação das medidas de desempenho, que deve levar em consideração as condições que o trabalhador tem para realizar seu trabalho. Assim, um percentual alto de frequência de um determinado comportamento pode ser indicador de um baixo desempenho. Por exemplo, suponha que os comportamentos avaliados numa vendedora de loja sejam organizar a mercadoria, atender bem o cliente e efetivar vendas. O resultado indica que 90% do tempo a vendedora apresenta o comportamento de organizar a mercadoria. Nesse caso, a alta frequência desse comportamento vai ser um indicativo do porquê do baixo desempenho principal esperado (vender): sobra apenas 10% do tempo para atender bem os clientes e efetivar a venda.

Planejar e criar um instrumento de avaliação é um processo complexo.

Planejar e criar um instrumento de avaliação é um processo complexo e pode depender da participação de várias pessoas na sua elaboração, desde aquele que conhece em profundidade a tarefa, aquele que conhece sobre metodologia, até aquele que conhece o uso de tecnologias de medição. O processo envolve, segundo Spector (2002), quatro etapas:

- a) Realizar análise do trabalho para definir as suas dimensões.
- b) Desenvolver descrições de desempenhos efetivos e não efetivos no trabalho, a partir de incidentes críticos.
- c) Dispor de peritos que façam descrições sobre as dimensões do trabalho.
- d) Dispor de peritos que classifiquem a eficiência das descrições.

QUEM DEVE AVALIAR?

Em geral, para Spector (2002), é o supervisor direto de cada funcionário quem avalia seu desempenho. Entretanto, é aconselhável considerar as próprias perspectivas, como também as de colegas e dos próprios subordinados. A avaliação a partir de várias perspectivas é chamada de avaliação 360 graus. Sem dúvida, esta forma de avaliação é uma das mais usadas hoje, já que fornece um quadro completo do desempenho da pessoa, além de diminuir as tendências de julgamentos permeados por afetos ou por erros dos envolvidos na avaliação.

ERROS E TENDÊNCIAS DO AVALIADOR

É comum o julgamento de uma pessoa ser injusto. Muitas vezes, os gerentes não conseguem separar a pessoa do subordinado do seu comportamento no trabalho. Dessa forma, a avaliação de desempenho, que deve estar focada no que a pessoa faz, ou seja, no resultado do trabalho que executa, pode ser contaminada pelo afeto positivo ou negativo do avaliador.

As tendências ou propensões do avaliador, conforme Spector (2002), são:

- a) **Efeito Halo:** quando um superior gosta do subordinado, sua opinião pode ser distorcida quanto ao desempenho. Neste caso, sua opinião quanto ao desempenho é sempre boa.
- b) **Tendência central:** quando o superior prefere avaliar sempre na média. Para evitar isso, as fichas de avaliação devem conter quantidade par de indicadores de desempenho.
- c) **Complacência e Rigor:** alguns superiores tendem a ser “bonzinhos”, outros usam de muito rigor. Os funcionários serão classificados como ótimos ou péssimos.
- d) **Preconceito pessoal:** o superior não gosta do funcionário e distorce a avaliação.
- e) **Efeito Recentidade:** quando o superior não acompanha o desempenho sistematicamente, as ações mais recentes são as mais lembradas. Se essas últimas forem ótimas, a avaliação será também ótima; se forem ruins a avaliação será também ruim, porque são esquecidos os comportamentos ao longo de um período.

Para reduzir as tendências ou propensões dos avaliadores, é necessário realizar treinamentos para ressaltar os objetivos que se pretendem alcançar com o programa de avaliação. O comprometimento e o sentimento de confiança entre todos os membros da organização são essenciais para se obter êxito nos processos de avaliação.

A avaliação de desempenho que deve estar focada no que a pessoa faz, ou seja, no resultado do trabalho que executa, pode ser contaminada pelo afeto positivo ou negativo do avaliador.

O comprometimento e o sentimento de confiança entre todos os membros da organização são essenciais para se obter êxito nos processos de avaliação.



Veja que interessante!

“Quando um professor submete seus alunos a provas e atribui notas, o objetivo dele é avaliar até que ponto o conhecimento transmitido durante as aulas foi assimilado e se os estudantes precisam passar por um novo processo ou um reforço no aprendizado. Como ocorre nas instituições de ensino, um processo semelhante também acontece nas empresas através das avaliações de desempenho – metodologias que permitem a apreciação periódica de um profissional em uma determinada atividade e se o resultado obtido é condizente ou não com as metas e os resultados esperados para o potencial de desempenho do capital humano.

O tipo de avaliação de desempenho adotado por uma organização dependerá tanto da sua cultura quanto da sua realidade. No entanto, independentemente da metodologia escolhida, a avaliação deve ser considerada um processo que permita o desenvolvimento do profissional e não um mecanismo utilizado para aplicar retaliações ou mesmo impor pressão de forma arbitrária. Um caso interessante de empresa que desenvolveu uma ferramenta própria para acompanhar a performance dos funcionários é a Constat, uma organização que trabalha com três unidades de negócio: *Fullservice* – orientada a serviços de *outsourcing*; *Qualitor* – voltada para o desenvolvimento do produto de gestão de atendimento em *Help-desk* e SAC; e Unidade de Infra-estrutura (Franquia Microcity RS). A organização possui escritórios nas cidades de Porto Alegre, Caxias do Sul (ambas localizadas no Estado do Rio Grande do Sul) e outra na capital paulista. Atualmente, conta com aproximadamente 150 colaboradores.

O sistema de avaliação de desempenho da Constat foi desenvolvido em 2001 com base em fatores como escolaridade, experiência, responsabilidade de cada cargo, mas principalmente, em competências. De acordo com Daniela Silveira, assistente organizacional da Constat, a adoção dessa metodologia surgiu a partir do momento que a empresa observou a necessidade de realizar um acompanhamento efetivo e direcionado para a atuação dos profissionais que integravam seu quadro. Além disso, também pesou um fato curioso: durante a aplicação anual da pesquisa de clima, a organização constatou que os próprios funcionários sentiam a necessidade de terem parâmetros de desempenho.

Para implantar a avaliação de desempenho, a Constat contou com o trabalho de uma consultoria especializada que examinou os parâmetros do negócio, qual era a expectativa da diretoria em relação aos colaboradores e, principalmente, a filosofia da empresa. A partir desse estudo, foi criado um “menu” de habilidades e competências e, hoje, cada cargo tem suas atribuições bem definidas. Anualmente, os colaboradores são avaliados pela área de Recursos Humanos da organização e caso atinjam a pontuação definida em uma tabela, que varia de função para função, são bonificados com um percentual que pode oscilar de 50 a 100% do salário nominal.

“Após a realização do projeto para a implantação da avaliação de desempenho, reunimos nossos colaboradores em uma unidade de integração e divulgamos a metodologia e as datas dos ciclos para todos os profissionais. Esse foi o marco zero do nosso trabalho”, relembra Daniela Silveira, ao acrescentar que a empresa também contou com o apoio de canais de comunicação interna para esclarecer todo o processo de avaliação como o jornal interno ‘Fale Constat’ e a Intranet.

Aplicação - Através da avaliação de desempenho, os gestores assumiram o compromisso de, em quatro períodos distintos do ano, realizar uma breve análise da performance de seus colaboradores, focando sempre os pontos fortes de desempenho no trimestre, as oportunidades de melhoria e a evolução do trimestre anterior para o atual. Esta avaliação é realizada de forma presencial, mas é sempre registrada no sistema de *feedback* da empresa. Os *feedbacks* trimestrais formam a base do processo e trazem o histórico do ano para a avaliação de desempenho anual. “Percebemos com estas ações que passamos a ter maior busca de desenvolvimento de nossos colaboradores, aumento da participação em capacitações técnicas e diminuição de nossos índices de *turnover*”, comemora a analista organizacional.

Quando questionada se, durante uma das avaliações trimestrais, o gestor observa que algum membro de sua equipe não está atendendo às expectativas da empresa qual o procedimento adotado, a analista organizacional afirma que o fato é registrado, mas os líderes são aconselhados para que não sejam genéricos em relação à forma de comentarem uma atuação abaixo do esperado. A orientação dada ao funcionário, para que esse melhore o desempenho em suas atividades, é sempre fundamentada em exemplos claros e, em seguida, ele recebe um direcionamento para

saber qual é a forma adequada de solucionar a questão e atender às necessidades da empresa.

Como em todo processo, com o passar dos anos, a avaliação de desempenho da Constat precisou de ajustes, ou seja, de adaptação de idéias que surgiram a partir da percepção dos usuários. Em 2007 frente à constatação de que seria de suma importância diminuir o espaçamento de tempo entre uma avaliação e outra, a organização passou a utilizar uma nova ferramenta chamada “feedback on-line”, que agilizou o processo.

O profissional do novo milênio, comenta Daniela Silveira, não busca apenas salário e um local para aplicar seus conhecimentos, mas sim procura desenvolver-se cada vez mais em suas competências e adquirir novas, bem como deseja atuar em uma organização que não só o empregue, mas que também o oriente. “O colaborador procura um gestor que não apenas ensine como desenvolver corretamente seu trabalho, mas que seja seu *coaching* e lhe ensine muito mais do que prevê o escopo. Hoje, as regras para que possamos reter nosso capital intelectual mudaram muito nos últimos anos e as organizações que não atentarem para este detalhe terão de correr atrás do prejuízo” finaliza Daniela Silveira. (BISPO, 2008)

QUESTÕES LEGAIS NA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

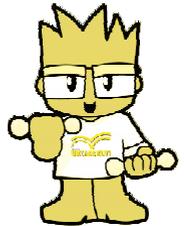
É ilegal fazer discriminação quanto à avaliação, com base em fatores que não estejam relacionados ao desempenho, como: gênero, idade, aspectos físicos ou sociais e deficiências mentais ou físicas.

Você já viu que as avaliações podem ser utilizadas para diferentes objetivos, entre eles, decisões administrativas. E também é muito provável que você já tenha sido testemunha de colegas que foram promovidos ou demitidos em consequência dos resultados de avaliações. Nesse sentido, Spector (2002) considera comum que a avaliação de desempenho seja alvo de ações legais por parte de funcionários que se sentiram prejudicados pela avaliação. É ilegal fazer discriminação quanto à avaliação, com base em fatores que não estejam relacionados ao desempenho, como: gênero, idade, aspectos físicos ou sociais e deficiências mentais ou físicas. Assim, o autor propõe seis aspectos de um sistema de avaliação passível de defesa legal, ou seja, esses aspectos vão ajudar de forma fundamentada na defesa apresentada:

- a) Desenvolver uma análise de trabalho para definir dimensões de desempenho (quanto mais criteriosa, objetiva e clara a análise for, melhor).
- b) Criar um formulário de classificação para avaliar as dimensões a partir do aspecto anterior.
- c) Treinar os avaliadores quanto ao modo de avaliar o desempenho (isso evita desvios e tendências dos avaliadores).
- d) Ter classificações de análise gerencial superiores e permitir que os funcionários possam recorrer quanto a suas avaliações (promover a participação ativa dos colaboradores durante o processo avaliativo).
- e) Documentar o desempenho e manter registros detalhados (criar uma base de dados dos resultados das avaliações).
- f) Fornecer assistência e aconselhamento aos funcionários que apresentam desempenho insatisfatório antes de agir contra eles (o *feedback* deve fazer parte da avaliação, senão, o sentido dessa atividade se perde).

Atividades de Estudo:

Descreva aqui os principais cuidados que devem ser tomados para poder programar uma Avaliação de Desempenho eficaz.



ALGUMAS CONSIDERAÇÕES

Prezado aluno, neste capítulo você viu, inicialmente, o que é um processo de Gestão de Pessoas e quais as atribuições e competências dos novos gestores. Na sequência foram apresentadas as características de dois processos importantes da Gestão de Pessoas: Treinamento e Avaliação de Desempenho. No quarto e último capítulo, você terá a oportunidade de estudar uma nova forma de gerir pessoas. A Gestão por Competências é, sem dúvida, hoje em dia, uma das mais utilizadas. Seu estudo é imprescindível, por isso mantenha-se firme e focado na sua aprendizagem!

REFERÊNCIAS

ARAUJO, Luis César G. de. **Gestão de Pessoas**: estratégias e integração organizacional. São Paulo: Atlas, 2006.

BISPO, Patrícia. **Aprendizagem contínua e ação estratégica**. Disponível em: <<http://www.rh.com.br/Portal/Desenvolvimento/Materia/4873/aprendizagem-continua-e-acao-estrategica.html>>. Acesso em: 19 jan. 2008.

BISPO, Patrícia. **Por que avaliar o colaborador?** Disponível em: <<http://www.rh.com.br/Portal/Desempenho/Materia/4852/por-que-avaliar-o-colaborador.html>>. Acesso em: 28 jan. 2008.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de Pessoas**: modelo, processos, tendências e perspectivas. São Paulo: Atlas, 2006.

PONTES, B. R. **Avaliação de desempenho**: uma abordagem sistemática. 2.ed. São Paulo: Ltr Ed., 1986.

SPECTOR, Paul E. **Psicologia nas organizações**. São Paulo: Saraiva, 2002.

CAPÍTULO 4

GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

A partir da perspectiva do saber fazer, neste capítulo você terá os seguintes objetivos de aprendizagem:

- ✓ Definir o conceito de competência.
- ✓ Identificar competências técnicas e de atitudes.
- ✓ Mapear competências.
- ✓ Mensurar competências.





CONTEXTUALIZAÇÃO

Até aqui você já estudou, refletiu, identificou as habilidades que um gestor deve possuir. Estudou algumas tecnologias que podem ser utilizadas para desenvolver pessoas e organizações. Também teve oportunidade de aprender sobre alguns dos processos de gestão mais importantes. Bom, agora que estamos chegando ao final da nossa disciplina, vamos estudar uma das abordagens mais relevantes no meio acadêmico e empresarial do momento: gestão por competências. Não se trata de algo que desconsidera tudo que você aprendeu até aqui. Ao contrário, gestão por competências é uma forma de gerir a partir da identificação das competências que a organização deve ter para alcançar seus objetivos e, ao mesmo tempo, é necessário identificar as competências individuais que cada colaborador também possui.

Há vários métodos de identificação de competências; entretanto, o método proposto por Leme (2005) é objetivo, possibilita mensurar cada uma das competências individuais e é de simples aplicação. Além disso, a partir dele, você pode relacionar os aprendizados anteriores de Treinamento ou Avaliação de Desempenho com a identificação das competências funcionais de cada indivíduo. Quando falamos em competências, basicamente estamos falando em comportamentos, aqueles que você precisa identificar para avaliar ou os que são objetivos de treinamento. Nesse sentido, você poderá perceber que há relação entre as formas de gerir e os processos que devem ser adotados para atingir uma finalidade específica.

GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

A gestão por competências surge para superar as limitações de algumas escolas administrativas que propõem formas de gestão que não conseguem atender às exigências e desafios da competitividade em nível global. Nessa nova forma de gestão, são direcionados todos os esforços para desenvolver competências fundamentais e que estejam alinhadas para alcançar os objetivos organizacionais. Esse desenvolvimento deve ser contínuo, tanto de esforços quanto de resultados, e tem como meta uma melhoria constante.

Há várias definições sobre o conceito de competência que vêm sendo implementadas no âmbito da aplicação do conhecimento no trabalho. Na gestão estratégica, o conhecimento é o elemento essencial para que as empresas obtenham vantagem competitiva. É o conhecimento que vai gerar inovação permanente, para atender as mudanças e desafios constantes do mercado.

Na gestão estratégica, o conhecimento é o elemento essencial para que as empresas obtenham vantagem competitiva.

As distintas definições podem ser agrupadas em duas categorias diferentes ou duas grandes correntes, conforme indica Dutra (2004). A primeira é representada por autores estadunidenses (BOYATZIS, 1982; McCLELLAND, 1973). Esses autores entendem que a competência corresponde a um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que possibilitam à pessoa realizar determinado trabalho. A segunda corrente é representada por autores franceses (LÊ BOTERF, 1999; ZARIFIAN, 1999). Eles relacionam a competência à capacidade de realização da pessoa em determinado contexto.



Elaborei este conceito que me parece bastante abrangente e esclarecedor: Competência é transformar o conhecimento em capacidade de atuar com eficácia em uma situação específica, utilizando os conhecimentos teóricos e técnicos de forma articulada com experiências múltiplas, para criar novas alternativas nos diferentes níveis de atuação profissional.

Outra definição é a de Gramigna (2002): “Competência é 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”.

Há várias definições, mas todas contêm os elementos essenciais ou pilares da competência:

- a) **Conhecimento:** É o saber, é tudo aquilo que aprendemos durante a nossa vida: conhecimento do ambiente, conhecimentos gerais e teóricos, conhecimentos operacionais.
- b) **Habilidade:** É o saber fazer, é tudo o que utilizamos dos nossos conhecimentos no dia-a-dia. É experiência profissional associada.
- c) **Atitudes:** É o que nos leva a exercitar nossa habilidade de um determinado conhecimento, pois ela é o querer fazer. São atributos profissionais e pessoais.

Temos dois tipos de competências: **competência técnica e competência de atitudes**

Conhecimento	Saber	Competência técnica
Habilidade	Saber fazer	
Atitude	Querer fazer	Competência de atitude

Quadro 2 – Elementos componentes dos diferentes tipos de competências

Fonte: Elaborado pela autora

As competências técnicas são mais simples de serem desenvolvidas, apesar de envolverem processos de aprendizagem que precisam de tempo e de planejamento. Mas, as competências de atitudes pressupõem maior complexidade para serem desenvolvidas, precisam de um trabalho específico que leve à mudança de crenças, hábitos, vícios e cultura de uma pessoa, ou seja a uma mudança comportamental.

IMPLANTAR GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

Gestão por competências é um processo participativo para o qual todas as pessoas que fazem parte da organização devem colaborar. Por isso, é importante implantá-la em todas as funções. Apesar disso, Leme (2005) lembra que é comum em algumas empresas implantar Gestão por Competências em apenas algumas funções, geralmente, desde a gerência até os níveis mais altos. Algumas empresas optam por implantar esse tipo de gestão apenas num setor específico da organização.

As etapas da Gestão por Competências propostas por esse autor são:

- a) **Sensibilizar / conscientizar:** apresentar os motivos pelos quais será implantada a Gestão por Competência.
- b) **Definir as competências organizacionais:** competências-chave, pois vão dar suporte à vantagem estratégica ou competitiva. São estabelecidas no planejamento da gestão de acordo com os valores, missão, visão e estratégia.
- c) **Definir as competências de cada função:** analisar a descrição das funções e determinar quais são as competências organizacionais necessárias para cada função e em que grau. Assim, é determinado o perfil ideal de cada função.
- d) **Identificar as competências dos colaboradores:** identificar que competências individuais os colaboradores possuem e em que grau e o que precisa ser desenvolvido e em que grau. Dessa forma, identifica-se o GAP ou “lacunas de competências”.
- e) **Desenvolver os colaboradores:** aplicar treinamento específico, baseado nas competências necessárias.
- f) **Acompanhar a evolução:** mensurar a evolução de cada colaborador e da organização como um todo.

MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS

O Inventário Comportamental é uma das metodologias criadas por Leme (2005) e é utilizada para realizar um mapeamento de competências. Esse inventário tem como objetivo montar uma lista de componentes indicadores ou variáveis de cada competência. A identificação dos indicadores é feita pelos próprios colaboradores.

O Inventário Comportamental tem diferentes aplicações. É muito útil para:

- Identificar as competências organizacionais.
- Identificar as competências de cada função.
- Identificar as perguntas para a Aplicação da Avaliação com foco em competências.
- Auxiliar na criação de perguntas para aplicar Seleção por Competências por meio da entrevista comportamental.

A construção do Inventário Comportamental, criado por Leme (2005), tem duas partes:

- Parte I: Identificar as Competências Organizacionais.
- Parte II: Identificar as Competências de cada função.

a) Parte I – Construção do Inventário Comportamental

Nesta parte do processo, todos os indicadores representam 100% do que a organização precisa em nível de competência. Para construir o Inventário Comportamental para Mapeamento das Competências, é necessário seguir **cinco etapas**:

- **Escolher amostras da rede de relacionamento:** Todas as funções devem estar representadas o mais fielmente possível. São os colaboradores que participam da amostra que contribuirá para a identificação dos indicadores de competências.
- **Coleta dos indicadores:** aplicar a atividade “Gosto, Não gosto, O ideal seria”. Cada colaborador deverá pensar numa pessoa com a qual se relaciona e identificar os comportamentos dela em relação à MVVE (Missão Visão Valores Estratégicas), separando-os em colunas:

Gosto	Não Gosto	O Ideal seria
-------	-----------	---------------

Quadro 3 – Formulário para coletar indicadores
 Fonte: Leme (2005).

Esta atividade, afirma Leme (2005), deve ser precedida de uma pequena conscientização para explicar a finalidade. Não há limites de comportamentos a serem registrados numa única folha por candidato. Não precisa conter a identificação da pessoa que responde nem da pessoa a quem o comportamento corresponde. Outro aspecto a ser considerado é que não há necessidade de repetir comportamentos já listados. Como a reflexão deve ser feita sobre todas as pessoas com as quais o colaborador se relaciona, é provável que apareçam comportamentos iguais em pessoas diferentes. Além de evitar a repetição, é necessário utilizar frases curtas e esclarecedoras e, sobretudo, considerar a relação entre os comportamentos das pessoas e a Missão Visão Valores e Estratégias (MVVE) da organização. Outro cuidado que deve ser tomado durante a coleta dos indicadores refere-se a evitar o uso de E e Vírgulas que correspondam a múltiplos indicadores.

Gosto	Não Gosto	O Ideal seria
- Soluciona rapidamente os problemas do cliente.	- Não é cortês com os colegas de trabalho.	- Fosse objetivo ao expor suas idéias.
- Traz soluções criativas para problemas difíceis de resolver.	- Não sabe ouvir <i>feedbacks</i> .	- Confraternizasse os resultados obtidos.

Quadro 4 – Exemplo de indicadores coletados no formulário
 Fonte: Adaptado de Leme (2005)

No quadro anterior, é possível observar exemplos de indicadores coletados. As frases ainda precisam passar pela etapa de consolidação. Uma vez que esses indicadores forem consolidados, poderão ser associados a determinadas competências.

- **Consolidação dos Indicadores:** Esta etapa é bastante trabalhosa, já que deve ser analisada cada folha da atividade “Gosto, Não Gosto, O Ideal Seria” e feita uma lista com os indicadores apurados, da seguinte forma:

- verbo no infinitivo;
 - de forma afirmativa;
 - no sentido ideal para a organização;
 - eliminar as frases duplicadas ou de mesmo sentido;
 - separar quando houver mais que um indicador na mesma frase.
- **Associação das Competências aos Indicadores:** Nesta etapa, a lista de indicadores deve ser associada às competências. Preste atenção! Cada competência pode possuir um indicador ou um conjunto deles (2, 5, 7 ou 15). No exemplo a seguir, você pode verificar que a competência “Relacionamento Interpessoal” tem dois indicadores.

INDICADOR DE COMPORTAMENTO APURADO	COMPETÊNCIA ASSOCIADA
Solucionar de forma rápida os problemas do cliente	Foco no Cliente
Trazer soluções criativas para os problemas que parecem difíceis de resolver	Criatividade
Ser cortês com os colegas de trabalho	Relacionamento interpessoal
Saber ouvir os feedbacks	Relacionamento interpessoal
Ser objetivo ao expor suas idéias	Comunicação
Confraternizar os resultados obtidos	Liderança

Quadro 5 – Exemplo de indicadores associados a competências
 Fonte: Adaptado de Leme (2005)

- **Validação:** Ter em mãos a relação de indicadores e suas competências. Analisar junto à direção da empresa ou do comitê responsável pelo projeto, se essas competências são suficientes para atingir a **MVVE**.

Atividade de Estudo:



Agora pegue uma folha e construa uma planilha com três colunas. Realize a atividade do Gosto, Não Gosto o Ideal Seria. Lembre que se trata de coisas que você e outras pessoas com as quais você se relaciona no ambiente de trabalho fazem. Por isso, cada coisa deve ser expressa por meio de verbos. Em seguida realize as etapas 3 e 4, consolidação e associação dos indicadores às competências,

respectivamente. Vamos tentar?

Nesta fase, Leme (2005) diz que é necessário identificar quais e quanto das competências que fazem parte das Competências Organizacionais são necessárias para cada função. Deve-se considerar que o total de indicadores para cada competência representa 100% do que a organização necessita. Para identificar quais e quanto de cada competência uma função precisa, o superior de cada função receberá uma lista para cada função com o total de indicadores apurados. Depois disso, o superior deverá classificar a intensidade ou necessidade de cada indicador, da seguinte forma: Muito forte, Forte, Normal e Não se Aplica. Veja no exemplo a seguir.

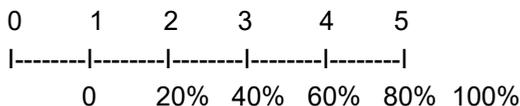
Identificar quais e quanto das competências que fazem parte das Competências Organizacionais são necessárias para cada função.

INDICADORES	Muito Forte	Forte	Normal	Não se aplica
Falar claramente			X	
Ajudar colegas	X			
Ser pontual		X		
Inovar no trabalho				X
Corrigir erros rapidamente		X		

Quadro 6 – Exemplo de classificação de indicadores
 Fonte: Adaptado de Leme (2005)

Para mensurar cada competência, é aconselhável utilizar uma escala de 0 a 5.

Por exemplo:



Dessa forma, é possível determinar quantos pontos vale cada indicador utilizando a fórmula:

$$\text{Peso Indicador} = \frac{\text{Nível Máximo da Escala}}{\text{Quantidade de indicadores da competência}}$$

Assim teremos:

Competência	Nível Máximo	Quantidade de Indicadores	Peso de cada Indicador
Liderança	5	8	0,625
Foco em resultados	5	12	0,416
Criatividade	5	7	0,714
Foco no Cliente	5	4	1,25
Pró-atividade	5	9	0,555
Empreendedorismo	5	4	1,25
Organização e Planejamento	5	5	1
Comunicação	5	8	0,625

Quadro 7 – Indicação do valor de cada indicador

Fonte: Adaptado de Leme (2005)

Conhecendo as classificações para cada indicador e sabendo o peso que cada indicador tem, é possível calcular o Nível de cada Competência por Função (NCF). Por exemplo, para liderança temos oito indicadores que têm 0,625 de peso cada um. Se desses oito indicadores, quatro foram classificados como Muito Forte ou Forte, é possível afirmar que uma determinada função precisa de nível 2,5 da Competência Liderança.

Para isso, a fórmula é:

$$\text{NCF} = \frac{\text{Nível máximo da escala}}{\text{Quantidade de Indicadores da Competência}} \times \text{Quantidade de Indicadores classificados como Muito Forte ou Forte para a função}$$

Competência	Nível Máximo	Quantidade de Indicadores	Peso de cada Indicador	NCF
Liderança	5	8	0,625	2,5
Foco em resultados	5	12	0,416	1,7
Criatividade	5	7	0,714	3,6
Foco no Cliente	5	4	1,25	2,5
Pró-atividade	5	9	0,555	4,4
Empreendedorismo	5	4	1,25	5,0
Organização e Planejamento	5	5	1	4,0
Comunicação	5	8	0,625	3,8

Quadro 8 – Indicação do nível de Competência da Função

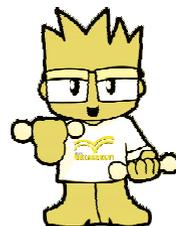
Fonte: Adaptado de Leme (2005)

Dessa forma, é possível afirmar com precisão quanto de cada competência há numa função e, sobretudo, do que ela é composta.

- **Validação:** Com o **NCF** identificado, é aconselhável gerar um gráfico para visualizar com maior clareza possíveis distorções, que precisarão ser corrigidas. Voltar a falar com o superior da função, rever as Planilhas de Mapeamento de Comportamento ou solicitar que outras pessoas ligadas à função respondam à Planilha podem ser soluções para validar o **NCF**.

Atividade de Estudo:

Continue a atividade a partir da anterior, ou seja, sobre a primeira parte do mapeamento de competências. Lembre! Você já tem em mãos a lista de indicadores consolidados e associados às competências. Agora, você deverá identificar o Nível de Competência por Função. Tente, vamos lá!



ALGUMAS CONSIDERAÇÕES

Caro aluno, inicialmente, vimos o que significa “competência”. A seguir, você teve oportunidade de aprender como identificar competências organizacionais e funcionais e, finalmente, você aprendeu a mensurá-las. Isso pode ser um instrumento de trabalho muito valioso. Treine, continue a aprofundar seus conhecimentos e adquirir suas próprias competências. Esse foi nosso último capítulo; mas, lembre-se de que ainda tem muito a aprender.

Chegamos ao fim desta disciplina. Espero que você tenha aproveitado ao máximo, tirando dúvidas, recorrendo às bibliografias indicadas para aprofundar cada um dos tópicos estudados, fazendo as atividades de estudo e outras que você realizou. Você detém o controle sobre seu aprendizado.

Parabéns por ter vencido mais uma etapa do seu processo de aperfeiçoamento. Continue em frente e você fará descobertas muito interessantes e relevantes para sua vida profissional.

REFERÊNCIAS

BOYATZIS, Richard E. **The competent management: a model for effective performance**. New York: John Wiley, 1982.

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

GRAMIGNA, Maria Rita M. **Modelo de competências e gestão dos talentos**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2002.

LE BOTERF, Guy. **Compétence et navigation professionnelle**. Paris: Éditions d' Organisation, 1999.

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

McCLELLAND, David C. Testing for competence rather than intelligence. **American Psychologist**, v. 28 (1), p.1-14, jan. 1973.

ZARIFIAN, Philippe. **Objectif compétence: pour une nouvelle logique**. Paris: Liais