



UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA E CONTABILIDADE
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO E
CONTROLADORIA
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO E CONTROLADORIA

CARLOS FALCONIERE DE ARAÚJO FILHO

GESTÃO POR COMPETÊNCIAS:
UM ESTUDO NA DISTRIBUIDORA DE ENERGIA DO CEARÁ - COELCE

FORTALEZA

2010

Livros Grátis

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

CARLOS FALCONIERE DE ARAÚJO

**GESTAO POR COMPETENCIAS:
UM ESTUDO NA DISTRIBUIDORA DE ENERGIA DO CEARÁ COELCE**

Dissertação submetida à coordenação do
Programa de Pós-graduação em
Administração e Controladoria da
Universidade Federal do Ceará (UFC),

FORTALEZA

2010

CARLOS FALCONIERE DE ARAÚJO

**GESTÃO POR COMPETÊNCIAS:
UM ESTUDO NA DISTRIBUIDORA DE ENERGIA DO CEARÁ COELCE**

BANCA EXAMINADORA

_____	NOTA
Prof. Dr. Augusto César de Aquino Cabral (UFC)	_____
Orientador	
_____	NOTA
Prof. Dra. Sandra Maria dos Santos (UFC)	_____
Membro interno	
_____	NOTA
Prof. Dra. Ana Vlândia Cabral Sobral (Faculdade Christus)	_____
Membro externo	

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, pelo dom da vida, e a todas as pessoas que me apoiaram nessa longa e difícil jornada.

A minha esposa, que em todas as horas, me motivou através da sua força, nesta etapa da minha vida.

Aos meus colegas da Coelce, Vicente Melo e Jose Ocelo, que juntos comigo estiveram na mesma jornada, me apoiando, e a todos os colaboradores e gestores da empresa, pela disponibilidade no envio das informações e respostas aos questionários.

Ao meu orientador, Prof. Dr. Augusto Cabral, pelo seu incentivo.

A minha mãe, por sua força e presença em todos os momentos.

à minha esposa, às minhas filhas, a meus pais e aos amigos que me incentivaram durante todo o processo, inclusive nos momentos mais difíceis.

“O fracasso quebra as almas pequenas e engrandece as grandes, assim como o vento apaga a vela e atíça o fogo da floresta.”

Benjamin Franklin

RESUMO

O objetivo do estudo foi o investigar a percepção dos gestores da empresa acerca da adoção do modelo de gestão por competência, em termos de suas implicações para a capacitação e avaliação de pessoal. Em termos de metodologia, trata-se de um estudo exploratório-descritivo, de natureza quantitativa, envolvendo fontes de dados primárias e secundárias. As fontes secundárias envolveram a revisão bibliográfica sobre gestão de pessoas, gestão por competência e avaliação de desempenho. Como fonte primária, valeu-se de uma pesquisa de campo, mediante a aplicação de um questionário estruturado, composto por quarenta e sete itens, divididos em três grupos de questões, correspondentes aos objetivos específicos da pesquisa. Na análise dos dados da pesquisa de campo, foi utilizada a técnica da categorização, da análise de conteúdos e, para os dados quantitativos, foram empregadas técnicas de estatística descritiva, para cálculo de distribuição de frequência, médias e desvio padrão, tendo sido utilizado o software SPSS 17.0. Quanto aos resultados obtidos, estes retratam a percepção de funcionários a respeito do atual modelo de gestão de desempenho por competências adotado pela Coelce, em termos dos impactos nos sistemas de avaliação e capacitação, cabendo aos respondentes assinalarem o seu grau de concordância ou discordância em relação ao enunciado do questionário aplicado. O resultado obtido revelou uma concordância na percepção dos pesquisados, tanto em relação ao processo de implantação quanto as mudanças decorrentes da implantação do modelo no sistema de capacitação e avaliação de pessoal, considerando um valor central de 3,5. O maior grau de concordância positiva foi obtido com relação ao impacto da implantação do modelo de gestão por competência no sistema de avaliação de pessoal com uma média de 4,13. Quanto ao segmento funcional dos pesquisados, o qual relaciona o papel do colaborador na empresa indicando o nível hierárquico e a complexidade da sua função, foi realizado um comparativo entre as percepções do segmento com nível gerencial (abordado nesta dissertação como segmento dos gestores) e do segmento operacional. Observou-se que para o nível gerencial o resultado obtido foi uma concordância positiva, na maioria das afirmações, superior a amostra e ao segmento operacional, indicando que para este segmento a disseminação foi mais bem percebida e alinhada as estratégias da empresa.

Palavras-Chave: Gestão por competências, Avaliação de desempenho, Capacitação de pessoal

ABSTRACT

The aim of the study was to investigate the views of company managers about the adoption of the management model for competence in terms of their implications for training and personnel evaluation. In terms of methodology, this is an exploratory-descriptive study, qualitative in nature, involving different sources of primary and secondary data. Secondary sources involved the review on managing people, management by competence and performance assessment. As a primary source, relied on a field survey, by applying a structured questionnaire, consisting of forty-seven items divided into three groups of issues related to the specific objectives of the research. In the analysis of data from field research technique was used for categorization, content analysis, and for quantitative data, were used descriptive statistical techniques to calculate the frequency distribution, mean and standard deviation were used SPSS 17.0 software. The results obtained, these portray the perception of employees about the current model for performance management skills adopted by Coelce in terms of impacts on systems evaluation and training, leaving it to respondents to assign their degree of agreement or disagreement with the wording of the questionnaire. The result showed an agreement in the perception of respondents, both in relation to the deployment process and the changes resulting from implementation of the model system of training and evaluation of personnel, given a central value of 3.5. The highest degree of positive agreement was reached regarding the impact of implementing the management model for competence in the evaluation system for staff with an average of 4.13. As for the functional segment of respondents, which relates the role of the employee in the company indicating the hierarchical level and complexity of its function, we performed a comparison between the perceptions of management-level segment (discussed in this dissertation as a segment of the managers) and thread operational. It was observed that for the management level the result was a positive correlation in most of the claims above the sample and the operating segment, indicating that the spread for this segment was better understood and aligned with company strategy.

Keywords: Competence Management, Performance Assessment, Training of staff

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Dimensões da competência	46
Figura 2 – Processo de gestão de desempenho baseado nas competências.....	49
Figura 3 – Níveis ou unidades de análise da avaliação de desempenho.....	56
Figura 4 – Fontes de avaliação alternativa	59
Figura 5 – Gerenciamento da carreira	63
Figura 6 – Circuito de aprovação de treinamento	75
Figura 7 – Fórmula Cochran.....	80

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Competências da organização	37
Quadro 2 – Tipos de treinamento quanto a forma de execução	42
Quadro 3 – Tipos de treinamento quanto ao público alvo.....	42
Quadro 4 – Níveis de complexidade na avaliação orientada ao desenvolvimento.....	47
Quadro 5 – Vantagens e desvantagens da avaliação por competência.....	48
Quadro 6 – Teoria da evolução	51
Quadro 7 – Características do sistema de avaliação.....	57
Quadro 8 – Histórico da Coelce	65
Quadro 9 – Macroprocessos principais do negócio.....	66
Quadro 10 – Macroprocessos principais de apoio.....	67
Quadro 11 – Níveis de proficiência das competências técnicas específicas do mapa de carreira da área comercial de inadimplência.....	72
Quadro 12 – Relação entre os objetivos específicos e as questões dos instrumentos de coleta de dados.....	82

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Nível de escolaridade e cargo da força de trabalho	68
Tabela 2 – Participantes da pesquisa de campo.....	70
Tabela 3 – Perfil da amostra quanto ao sexo	85
Tabela 4 – Perfil da amostra quanto ao segmento funcional.....	86
Tabela 5 – Perfil da amostra quanto ao sexo do segmento operacional	86
Tabela 6 – Perfil da amostra quanto ao sexo do segmento dos gestores.....	87
Tabela 7 – Perfil da amostra quanto a faixa etária	87
Tabela 8 – Perfil da amostra quanto a faixa etária do segmento operacional	87
Tabela 9 – Perfil da amostra quanto a faixa etária do segmento dos gestores	88
Tabela 10 – Perfil da amostra quanto a escolaridade	88
Tabela 11 – Perfil da amostra quanto a escolaridade do segmento operacional	89
Tabela 12 – Perfil da amostra quanto a escolaridade do segmento dos gestores	89
Tabela 13 – Perfil da amostra quanto ao tempo de empresa	89
Tabela 14 – Perfil da amostra quanto ao tempo de empresa do segmento operacional .	90
Tabela 15 – Perfil da amostra quanto ao tempo de empresa do segmento dos gestores	90
Tabela 16 – Perfil da amostra quanto a área de atuação na empresa.....	91
Tabela 17 – Perfil da amostra quanto a área de atuação na empresa do segmento operacional.....	91
Tabela 18 – Perfil da amostra quanto a área de atuação na empresa do segmento dos gestores	91
Tabela 19 – Síntese do grau de concordância dos objetivos específicos.....	92
Tabela 20 – Síntese do grau de concordância dos objetivos específicos do segmento operacional.....	92

Tabela 21 – Síntese do grau de concordância dos objetivos específicos do segmento dos gestores	93
Tabela 22 – Correlação de Spearman	94
Tabela 23 – Resultados da percepção da implantação do modelo de gestão por competência.....	96
Tabela 24 – Resultados da percepção da implantação do modelo de gestão por competência do segmento dos gestores	97
Tabela 25 – Resultados da percepção da implantação do modelo de gestão por competência do segmento operacional.....	98
Tabela 26 – Afirmações com média inferior a média global do objetivo 1	99
Tabela 27 – Comparativo dos resultados da pesquisa inferior a média do objetivo 1 entre a amostra e os segmentos dos gestores e operacional	100
Tabela 28 – Comparativo dos resultados da pesquisa inferior a média do objetivo 1 entre a amostra e o segmento operacional.....	102
Tabela 29 – Afirmações com média superior a média global do objetivo 1	103
Tabela 30 – Comparativo dos resultados da pesquisa superior a média do objetivo 1 entre a amostra e os segmentos dos gestores e operacional	104
Tabela 31 – Comparativo dos resultados da pesquisa superior a média do objetivo 1 entre a amostra e o segmentos dos gestores e entre a amostra e o segmento operacional.....	106
Tabela 32 – Resultado da percepção das mudanças decorrentes da implantação do modelo de gestão por competência em relação ao sistema de capacitação de pessoal ..	108
Tabela 33 – Resultado da percepção das mudanças decorrentes da implantação do modelo de gestão por competência em relação ao sistema de capacitação de pessoal do segmento dos gestores	109

Tabela 34 – Resultado da percepção das mudanças decorrentes da implantação do modelo de gestão por competência em relação ao sistema de capacitação de pessoal do segmento operacional	110
Tabela 35 – Afirmções com média inferior a média global do objetivo 2	111
Tabela 36 – Comparativo dos resultados da pesquisa inferior a média do objetivo 2 entre a amostra e os segmentos dos gestores e operacional	112
Tabela 37 – Comparativo dos resultados da pesquisa inferior a média do objetivo 2 entre a amostra e o segmento operacional	113
Tabela 38 – Comparativo dos resultados da pesquisa inferior a média do objetivo 2 entre a amostra e o segmento dos gestores	114
Tabela 39 – Afirmções com média superior a média global do objetivo 2	115
Tabela 40 – Comparativo dos resultados da pesquisa superior a média do objetivo 2 entre a amostra e os segmentos dos gestores e operacional	116
Tabela 41 – Comparativo dos resultados da pesquisa superior a média do objetivo 2 entre a amostra e o segmento operacional	118
Tabela 42 – Resultado da percepção das mudanças decorrentes da implantação do modelo de gestão por competência em relação ao sistema de avaliação de pessoal	119
Tabela 43 – Resultado da percepção das mudanças decorrentes da implantação do modelo de gestão por competência em relação ao sistema de avaliação de pessoal do segmento dos gestores	120
Tabela 44 – Resultado da percepção das mudanças decorrentes da implantação do modelo de gestão por competência em relação ao sistema de avaliação de pessoal do segmento operacional	121
Tabela 45 – Afirmções com média inferior a média global do objetivo 3	123

Tabela 46 – Comparativo dos resultados da pesquisa inferior a média do objetivo 3 entre a amostra e os segmentos dos gestores e operacional	123
Tabela 47 – Comparativo dos resultados da pesquisa inferior a média do objetivo 3 entre a amostra e o segmento operacional	128
Tabela 48 – Afirmações com média superior a média global do objetivo 3	129
Tabela 49 – Comparativo dos resultados da pesquisa superior a média do objetivo 3 entre a amostra e os segmentos dos gestores e operacional	130
Tabela 50 – Comparativo dos resultados da pesquisa superior a média do objetivo 3 entre a amostra e o segmento operacional	133
Tabela 51 – Comparativo dos resultados da pesquisa superior a média do objetivo 3 entre a amostra e o segmento dos gestores	135

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	17
1.1 Relevância do tema e do objeto	18
1.2 Objetivos e hipóteses	22
1.3 Estrutura da dissertação	23
2 GESTÃO POR COMPETÊNCIA.....	25
2.1 Construindo o conceito de competência	29
2.2 Capacitação e treinamento	38
3 GESTÃO DE DESEMPENHO POR COMPETÊNCIA.....	44
3.1 Avaliação de desempenho por competência.....	49
3.2 Metodologia de avaliação de desempenho	59
3.3 Métodos quantitativos	60
3.4 Métodos qualitativos	61
4 O MODELO DE COMPETÊNCIA NA COELCE	65
4.1 Perfil da organização	65
4.2 Implantação do modelo de gestão por competência na Coelce	69
5 METODOLOGIA.....	78
5.1 Tipologia.....	78
5.2 População e amostra	79
5.3 Instrumento e procedimentos de coleta de dados	80
5.4 Tratamento e análise dos dados	82
6 A IMPLANTACAO DA GESTÃO POR COMPETÊNCIA NA COELCE E AS IMPLICAÇÕES DO MODELO NA CAPACITAÇÃO E AVALIAÇÃO DE PESSOAL.....	85
6.1 Caracterização da amostra	85

6.2 O Processo de implantação do modelo de gestão por competência na Coelce	95
6.2.1 Avaliação dos resultados cujas afirmações obtiveram a média inferior a média do objetivo específico 1	99
6.2.2 Avaliação dos resultados cujas afirmações obtiveram a média superior a média do objetivo específico 1	103
6.3 As Mudanças decorrentes da implantação do modelo de gestão por competência em relação ao sistema de capacitação de pessoal	107
6.3.1 Avaliação dos resultados cujas afirmações obtiveram a média inferior a média do objetivo específico 2	111
6.3.2 Avaliação dos resultados cujas afirmações obtiveram a média superior a média do objetivo específico 2	115
6.4 As mudanças decorrentes da implantação do modelo de gestão por competência em relação ao sistema de avaliação de pessoal	118
6.4.1 Avaliação dos resultados cujas afirmações obtiveram a média inferior a média do objetivo específico 3	122
6.4.2 Avaliação dos resultados cujas afirmações obtiveram a média superior a média do objetivo específico 3	129
7 CONSIDERAÇÕES FINAIS	136
8 REFERÊNCIAS	139
APÊNDICES	151
Apêndice A – Termo de esclarecimento	151
Apêndice B – Questionário	152
ANEXOS	156
Anexo A – Conceito de treinamento e desenvolvimento ao longo da história	156
Anexo B – Organograma da empresa	157
Anexo C – Sedes da empresa	158
Anexo D – Histórico na busca da excelência	159
Anexo E – Mapa de Carreira	160

1 INTRODUÇÃO

As novas tendências na área de gestão de pessoas, em reflexo ao dinâmico contexto organizacional, têm levado muitas empresas a repensarem seu modelo de gestão, o que, em muitos casos, tem ocasionado a substituição da tradicional gestão por cargos e salários pela gestão por competências, tema central deste estudo. Atreladas a estas mudanças, estão também às mudanças estruturais da área de recursos humanos. No atual cenário de negócios, dinamizado pelo uso de novas tecnologias de informação e comunicação, há crescente competitividade, novos padrões de relações de trabalho, novos perfis profissionais e, ainda, um mercado consumidor bem mais informado e exigente.

Dentre os desafios impostos na gestão de pessoas, ressalta-se a retenção de empregados qualificados e comprometidos, capazes de constituir uma vantagem competitiva para a empresa. Do mesmo modo, constitui um desafio integrar todas as áreas de ação da empresa, inclusive a área de gestão de pessoas, a sistemas que permitam desenvolver as competências dos seus colaboradores, de forma a atingir a missão e os objetivos da empresa, ao mesmo tempo em que se busca o alcance dos objetivos individuais. Neste contexto, a gestão por competências tem se revelado um instrumento adequado ao novo cenário organizacional.

Conforme argumenta Rowe (2005), a nova configuração em que estão inseridas as empresas reorganiza o mundo do trabalho e promove uma reestruturação produtiva, dando um novo impulso à gestão, em especial à gestão de recursos humanos. Essa nova configuração se concretiza através de processos de racionalização organizacional e técnicas que incorporam ao ambiente empresarial, novas tecnologias e novos modelos de gestão.

Como ressaltam Becker, Heselid e Ulrich (2001), os ativos organizacionais, incluindo as pessoas, são considerados estratégicos à medida que propiciam vantagem competitiva. Para tal, o modelo de gestão de pessoas, compreendido como “um conjunto de políticas, práticas, padrões atitudinais, ações e instrumentos empregados por uma empresa para interferir no comportamento humano e direcioná-lo no ambiente de trabalho” (FISCHER, 2001, p. 19), exerce um papel chave. As ações gerenciais têm grande relevância no desempenho das organizações, que, por sua

vez, é contingente aos recursos disponíveis e, em grande medida, às competências das pessoas na coordenação destes recursos.

Com a gestão por competências, as organizações passam a formular as competências que julgam mais relevantes, levando em consideração sua missão, valores e objetivos. A partir do momento que o indivíduo sabe quais as competências essenciais para atender às demandas da organização, sente-se motivado a buscá-las, investindo em seu auto desenvolvimento e trazendo, como consequência, a satisfação no seu ambiente de trabalho.

1.1 Relevância do tema e do objeto

A adoção do modelo de gestão por competências requer o mapeamento das competências necessárias para o sucesso do negócio, exigindo mudanças de estratégias, de técnicas e de ferramentas de gestão, sendo o desenvolvimento destas competências um elemento chave para a competitividade. Neste contexto, as organizações passam a ver as pessoas não só como recursos estratégicos, mas como partes integradoras dos seus processos de desenvolvimento, reconhecendo que são elas que viabilizam os negócios da empresa. Este foco diferenciado nas pessoas implica sensíveis mudanças na forma e nos sistemas de gestão da organização. Como afirma Lucena (1995, p. 14), “é evidente o impacto dessas transformações no desempenho humano. O fator humano neste contexto constitui força vital para realização do empreendimento empresarial.”

Com o foco nas pessoas, as empresas vêm tentando enfatizar o aprendizado contínuo, a valorização do trabalho intelectual, e a ênfase em capacitações como, flexibilidade e adaptabilidade às mudanças, criatividade e inovação, dando novos impulsos à natureza do trabalho. Hoje, se torna impossível prescrever o conjunto de atribuições que uma pessoa tem que desenvolver, devido às diferentes situações do dia-a-dia que as pessoas enfrentam, no trabalho, tornando sem sentido a vinculação da competência ao cargo e não a pessoa. O conceito de evento é utilizado por Zarifian (2001), que o define como algo que sobrevém de maneira parcialmente imprevista e que as coisas mudam radicalmente, sendo impossível basear-se na simples repetição

ou tempo do cargo que ocupou. Nesta linha, a experiência não depende do tempo em que se ocupou o cargo, mas na variedade de eventos enfrentados.

Nas últimas décadas, surgiu um interesse crescente na busca de novos referenciais que superem o modelo de gestão baseado em hipóteses tayloristas, mudando o foco do simples desenho de cargo e controle direto das pessoas para uma noção de competência. O sistema de gestão baseado no cargo tem sofrido inúmeras críticas, uma vez que foi concebido em um mercado de baixa variabilidade de produtos e ganho de escala, e que se caracterizava por ter mão-de-obra abundante, com baixa exigência de qualificação e atividade estruturada e rotineira (DUTRA, 1999).

Na nova abordagem, direcionada à competência, o indivíduo é privilegiado no seu desenvolvimento para contribuição da sustentabilidade da empresa. Desde sua gênese, há aproximadamente trinta anos, a gestão por competência, como argumenta Gramigna (2002), tornou-se um processo de enorme impacto nos resultados organizacionais e vem comprovando sua eficiência, de tal modo que não pode ser considerado mero modismo ou invenção da área de recursos humanos.

De acordo com Wood e Piccarelli (1999), o crescimento do setor de serviços é uma característica no desenvolvimento dos países, e está acompanhado de uma forte demanda por profissionais qualificados. A gestão por competência surge como uma alternativa de atrair estes profissionais que apresentem características alinhadas à estratégia da empresa. É neste ponto que as empresas se deparam com implicações estratégicas produtivas e necessitam vincular a mobilização das competências pelas pessoas, alinhadas ao objetivo estratégico, agregando valor ao negócio. Dentre as razões pelas quais as empresas têm aderido a esse modelo de gestão, ressaltam-se, ainda, seu potencial de eliminar injustiças (DUTRA, 2001), no tocante à avaliação, remuneração e valorização dos trabalhadores, bem como sua capacidade de gerar agregação de valor econômico à organização e valor social ao indivíduo (FLEURY; FLEURY, 2001).

Para as organizações, manter a competitividade exige o monitoramento sistemático do seu desempenho através da gestão das competências de seu pessoal e o alinhamento da sua estratégia

organizacional. Assim, as empresas passam a reconhecer o desenvolvimento do fator humano como fator primordial para sua existência em um mundo globalizado.

Como concessionária de serviço público, a distribuidora em estudo atua em regime de monopólio regulado em uma área territorial, definido e estabelecido pelo poder concedente. A exploração dos serviços de distribuição de energia, outorgada pela Agência Nacional de Energia Elétrica (ANEEL), é uma concessão individualizada com prazo de vigência estabelecido, que deverá ser realizada pelas empresas distribuidoras de energia elétrica como função de utilidade pública prioritária, não sendo permitido dispensar tratamento tarifário diferenciado aos clientes.

No seu ambiente competitivo a distribuidora em foco deseja ser percebida como uma empresa de credibilidade, com alta qualidade de produtos e serviços, humana, que os clientes confiam, acreditam e respeitam. Esses grandes desafios norteiam a força de trabalho e as ações são focadas no desenvolvimento de competências dos colaboradores, na segurança do trabalho, na aproximação do relacionamento com o cliente, no fortalecimento do relacionamento com as empresas parceiras (prestadoras de serviços), na manutenção dos níveis de excelência da qualidade dos serviços prestados, na otimização dos recursos investidos e no desafio de potencializar a cultura de inovação dentro da empresa.

No contexto da distribuidora de energia do Ceará, a Companhia de Energia Elétrica do Ceará (COELCE), objeto de estudo nesta pesquisa, esta questão tem-se mostrado crescentemente relevante. Na busca de desenvolver procedimentos e ferramentas que permitissem o alinhamento do desenvolvimento de seus colaboradores à estratégia do negócio, a empresa optou por adotar o modelo de gestão por competências e, por ocasião da Reflexão Estratégica de 2004, formulou o objetivo estratégico de “fortalecer a capacitação dos colaboradores,” empreendendo esforços no sentido de modernizar a gestão de pessoas. Deste modo, a realização desta dissertação com o tema e objeto propostos é relevante, dadas as razões teóricas e empíricas apresentadas.

Siqueira (2002) considera a avaliação um instrumento de execução da estratégia, devido à relação estreita entre o desempenho de cada colaborador e o desempenho da organização. Carvalho e Nascimento (1997) reforçam a idéia de que a avaliação de desempenho integra a estratégia, ligando aos objetivos da empresa, a partir do momento que orienta os esforços de seus colaboradores.

Segundo Mesquita e Alliprandim (2003), a atenção às competências pode facilitar o que fazer e como fazer para alcançar os objetivos organizacionais de forma mais direcionada, permitindo que as organizações aloquem seus recursos e esforços em aspectos mais relevantes para sua estratégia e sobrevivência. A gestão por competência confere à área de Recursos Humanos um caráter mais estratégico ao adotar a premissa de que a base para a competitividade da organização é o desenvolvimento das pessoas que fazem esta organização.

A definição das competências é necessária para que a empresa seja bem sucedida no mercado, direcionando o seu foco e concentrando as suas energias no que realmente é importante trabalhar para que a organização alcance os seus objetivos operacionais e estratégicos.

Deve-se salientar que a utilização do modelo de gestão por competência requer mudanças profundas na organização do trabalho e nas relações sociais e culturais da empresa. Quanto à complexidade inerente a sua adoção, Retour (2001) ressalta dois aspectos que tendem a dificultar o processo: a) a falta de unanimidade quanto a conceitos e práticas relacionados à gestão por competências; e b) a complexidade da prática, inerente ao próprio sistema, caracterizado pelo surgimento de problemas recorrentes, tais como as formas de conhecimento individual versus coletivo.

Tendo em vista os pontos levantados acima, esta pesquisa parte das seguintes questões: De que maneira os gestores e colaboradores da Coelce percebem o processo de adoção do modelo de gestão por competências da empresa, em relação ao sistema de avaliação e capacitação?

1.2 Objetivos e hipóteses

Esta pesquisa tem como objetivo principal **investigar a percepção dos gestores e colaboradores da distribuidora de energia do Ceará acerca do modelo de gestão por competências adotadas pela empresa, em termos de suas implicações para a avaliação e a capacitação de pessoal.** Para tal, os seguintes objetivos específicos foram definidos:

- 1) Analisar a percepção dos gestores e colaboradores quanto ao processo de implantação do modelo de gestão por competências;
- 2) Analisar a percepção dos gestores e colaboradores quanto às principais mudanças decorrentes da implantação do modelo de gestão por competências em relação ao sistema de capacitação de pessoal;
- 3) Analisar a percepção dos gestores e colaboradores quanto às principais mudanças decorrentes da implantação do modelo de gestão por competências em relação ao sistema de avaliação de pessoal.

A pesquisa tem como ponto de partida o pressuposto de que os gestores e colaboradores da empresa reconhecem a relevância do modelo de gestão por competências para a empresa, em especial quanto aos significativos na avaliação e capacitação de pessoal. Em relação aos objetivos específicos, foram definidas as seguintes hipóteses em relação à percepção dos gestores e colaboradores da empresa sobre a questão em foco:

- 1) O modelo de gestão por competências foi implementado de forma participativa, a partir de parâmetros e decisões objetivas e tendo por base o mapeamento compartilhado das competências individuais;
- 2) Em relação ao sistema de capacitação, as principais mudanças foram em relação ao alinhamento dos conteúdos dos cursos disponibilizados pela empresa, com as

competências pelos quais os empregados são avaliados, e ao aprimoramento das lideranças na condução do desempenho dos colaboradores

- 3) Em relação ao sistema de avaliação, as principais mudanças foram o auxílio no direcionamento do desenvolvimento profissional na empresa e a identificação dos funcionários com maior desempenho;

Em termos de metodologia, este trabalho, quanto à abordagem do problema e a natureza é quantitativa. Quanto aos fins, trata-se de um estudo exploratório-descritivo e, quanto aos meios, a pesquisa é bibliográfica, documental e de campo, tendo sido realizada mediante um estudo de caso.

1.3 Estrutura da dissertação

Esta dissertação é estruturada em sete seções, além desta introdução. Na segunda seção, apresenta-se o referencial teórico-empírico referente às questões conceituais abordando a gestão de pessoas e uma perspectiva histórica da noção de competência e capacitação e treinamento..

Na terceira seção, será abordado o conceito de gestão de desempenho por competência e questões sobre a avaliação de desempenho organizacional e suas respectivas metodologias, avaliação e gestão de desempenho dos indivíduos em seu ambiente de trabalho.

Na seção quatro, apresenta-se o desenvolvimento do modelo de competência e sua avaliação na empresa foco deste estudo. Apresenta-se também a organização que nos serviu de base para este estudo, explicando o seu histórico, estrutura organizacional e suas experiências em sistemas de avaliação de desempenho profissional.

Na seção cinco mostra-se a metodologia de pesquisa aplicada para coleta de dados e na seção seis apresentam-se os resultados obtidos nas pesquisas junto aos colaboradores da empresa em relação aos objetivos específicos desta dissertação.

Na última seção se discute as considerações finais obtidas com base nos resultados e percepções dos funcionários em relação ao modelo de gestão empregado pela empresa.

2 GESTÃO POR COMPETÊNCIA

O constante processo de transformação do mercado global tem sido foco das mais diversas teorias a respeito de gerir empresas. Define-se a sociedade, hoje, como a era do conhecimento, sobreposto à tecnologia e à chamada sociedade industrial que perdurou durante grande parte do século XX. É importante salientar que isto não significa que tecnologia, mecânica, ciência e processos técnicos não são importantes, embora o conhecimento seja a base que conduz as teorias e ações na área organizacional.

Segundo Crawford (1994), as mudanças que ocorrem são tensas e turbulentas para muitas pessoas, mas transformar o mundo numa economia baseada em conhecimento é provavelmente o passo com maior probabilidade de sucesso, marcante na história do desenvolvimento econômico mundial. Para maior parte da população, esse desenvolvimento irá melhorar sensivelmente a condição de vidas das pessoas, libertando-as de excessivo trabalho e esforço físico de sobrevivência, o que permite que desenvolvam o seu potencial humano de maneira plena.

Ainda sobre o pensamento de Crawford (1994), a concepção da sociedade do conhecimento coloca o capital humano como ponto principal na transformação global. Isto não significa que a pessoa é transformada em objeto, mas busca compreender a sua importância na organização empresarial.

O capital humano de uma empresa é aquele incorporado nas pessoas que são o motivo pelo qual os clientes procuram a empresa e não seus concorrentes, chegando ao passo da fidelização deste cliente. É este capital humano, cujo talento e experiência criam os produtos e serviços de acordo com a necessidade do seu cliente.

O capital humano é a seiva que alimenta a árvore, e esta seiva flui produzindo inovações e crescimento. E esse crescimento torna-se madeira maciça, parte da estrutura da árvore, formando desta madeira o Capital Estrutural. Sendo assim, é o conhecimento que não vai para casa depois do expediente (STEWART, 1998, p. 96).

O estudo do comportamento humano é antigo, mas a sua aplicação nas empresas é bastante recente. Atualmente, empresários e gestores reconhecem que, em ambiente competitivo,

é o capital humano que faz a diferença, tornando a empresa lucrativa, e não mais, somente, as máquinas, localização e logística. Nesta perspectiva, capital humano é o termo utilizado para definir o que são as pessoas em uma empresa e como elas devem agir para crescerem e se desenvolverem no mercado de trabalho.

O único caminho para os trabalhadores da sociedade do conhecimento manter as suas habilidades e conhecimentos e atuarem efetivamente como capital humano é se comprometendo com o aprendizado contínuo e vitalício, o que afetará todos os trabalhadores, tanto como indivíduos quanto como empregados ou empregadores, numa sociedade em que as pessoas retornam à escola ou são treinadas para novas carreiras na meia idade, seminários ocasionais de dois dias serão inadequados (CRAWFORD, 1994, p. 44).

Drucker (1993) argumenta que, “na nova economia, o conhecimento não é apenas mais um recurso, ao lado dos tradicionais fatores de produção, trabalho, capital e terra – mas sim o único recurso significativo atualmente.” Nesta visão, o fato do conhecimento ter se tornado muito mais do que um recurso, é o que torna singular a nova sociedade. Nas organizações, o conhecimento ganha espaço tornando-se o fundamento das ações de gestão internas e externas.

Toffler (1990) corrobora a afirmação de Drucker, argumentando que o conhecimento é a fonte do poder de mais alta qualidade e a chave para a futura mudança de poder. O conhecimento é o substituto de outros recursos, passando de auxiliar do poder monetário e da força física, à sua própria essência, motivo este pelo qual a busca pelo controle do conhecimento e meios de comunicação é crescente no mundo inteiro.

Neste contexto, a gestão de pessoas constitui-se em um moderno sistema de administração, em que a base para a tomada de decisões e efetivação de qualquer ação é sempre o capital humano. A busca constante por processos de gestão de pessoas faz parte da organização que tem como visão cada vez mais a satisfação e motivação dos seus colaboradores, para que executem suas tarefas com eficácia e eficiência.

Em uma perspectiva mais contemporânea, acredita-se que, se a empresa e sua direção passassem a ouvir os colaboradores como seus parceiros, e como os reais alavancadores da empresa, a cultura organizacional poderia ser modificada, tornando o clima mais participativo e

dinâmico, potencialmente mais propício à motivação. As equipes que trabalham em organizações bem gerenciadas conseguem alcançar os objetivos organizacionais com mais eficiência.

Existem dois paradigmas vigentes na administração: o paradigma da mensuração, que defende que aquilo que não pode ser medido não pode ser gerido; e o paradigma da valorização do intangível, que tem como premissa o capital humano como fonte de criação de valor e competitividade para empresas, ambos exercendo um profundo impacto na gestão das pessoas e das competências organizacionais (KAPLAN; NORTON, 1996; MILLS; PLATTS; BOURNE, 2002).

As oportunidades de criação de valor estão migrando da gestão de ativos tangíveis para a gestão de estratégias baseadas no conhecimento que exploram os ativos intangíveis da organização, exigindo ferramentas que descrevam estes ativos com base nos conhecimentos e nas estratégias criadora de valores (KAPLAN; NORTON, 2001). Fitz-enz (2001) afirma que todos os bens de uma organização são inertes e passivos e necessitam do capital humano para gerar valor, por esse motivo são as pessoas que alavancam os lucros da empresa.

Para se tentar mensurar e avaliar a contribuição das ações da gestão de pessoas nos resultados organizacionais foi feita uma análise dos principais estudos que revelam o foco em dois tipos de pesquisas. O primeiro tipo de estudo foi encontrado entre as pesquisas realizadas por Arthur (1994), Huselid (1995) Becker e Gerhart (1996) e Delaney e Huselid (1996), no qual procura investigar a existência da adoção das práticas de gestão de pessoas sobre o desempenho organizacional e a avaliação da amplitude deste impacto. O segundo tipo busca medir quantitativamente a contribuição das políticas e práticas de gestão de pessoas sobre os resultados da organização (ULRICH, 1997; FITZ-ENZ, 2001; BECKER; HUSELID; ULRICH, 2001). Esses estudos são diferentes do primeiro tipo, pois se observa propostas de mensuração quantitativa, da contribuição feita por Recursos Humanos (RH) voltados para o resultado empresarial de uma organização específica.

Os autores citados acima seguem a tendência de utilização do padrão de referência do Balanced Scorecard como ferramenta gerencial, proposto por Kaplan e Norton (1996), concebida

com a finalidade de mensuração, ampliando o conjunto tradicional de indicadores de resultados (indicadores financeiros) e incluindo, outros indicadores do desempenho futuro. O Balanced Scorecard transformou-se em um processo gerencial que possibilita, além de mensurar resultados estratégicos, identificar e ilustrar, através do mapa estratégico, a cadeia de relações de causa e efeito, e dar foco e alinhamento à estratégia organizacional (KAPLAN; NORTON, 2004). Essa lógica orienta a definição dos resultados relevantes para a gestão de pessoas.

Ulrich (2000) destaca que as medidas relacionadas às atividades funcionais, tais como custo por contratação ou horas de treinamento por funcionário quase sempre esteve vinculada a mensuração dos resultados em Recursos Humanos, porém é importante alertar que tais medidas não conseguem traduzir a influência dos recursos humanos (as pessoas) sobre o desempenho da organização.

Estes estudos apresentam resultados que podem ser divergentes havendo uma séria dificuldade de natureza metodológica, que reside na existência de importantes variáveis intervenientes entre sistemas de RH e performance empresarial (BECKER; GERHART, 1996; ROGERS; WRIGHT, 1998; WRIGHT; DUNFORD; SNELL, 2001; OLIVEIRA; MURITIBA, 2003).

Segundo Becker, Huselid e Ulrich (2001), o primeiro fator crítico para se ter um bom sistema de mensuração em RH é a seleção de indicadores relevantes, que tenham relação com a estratégia da empresa e com sua cadeia de valor. Esse tipo de métrica teria dois objetivos fortes: o primeiro na melhoria do processo decisório de RH, e o segundo para possibilitar ao RH ter condições de reivindicar recursos financeiros para realizar seus investimentos, uma vez que consegue demonstrar de forma legítima que contribui para o sucesso financeiro do negócio. Este indicador deve ser expresso em unidades numéricas com significado direto quanto ao desempenho.

Rocha e Fernandes (2004), alinhados ao conceito acima, relatam estudo empírico da relação entre competências e performance numa empresa de saneamento através da análise das

relações de causalidade entre variáveis do Balance Scorecard (BSC), onde se conclui haver uma frágil relação entre competência humana e alcance de resultados.

A teoria sobre gestão de pessoas vem sendo complementada por outras perspectivas, sem deixar de lado o foco na estratégia dos recursos internos que vem sendo aplicado ao estudo de gestão por pessoas através da abordagem das competências (FLEURY; FLEURY, 2001). Os autores afirmam que ao tratar do alinhamento entre estratégia e competência, o processo de formulação estratégica parte de duas perspectivas: da estratégia competitiva e dos recursos das empresas. A perspectiva da estratégia competitiva parte de fora para dentro, procurando estabelecer uma vantagem competitiva no setor, identificando oportunidades únicas em termos de produtos-mercado. A segunda, sob a ótica da empresa baseada em recursos, considera que cada empresa tem um portfólio de recursos tangíveis e intangíveis, podendo obter vantagem competitivas de dentro para fora, através da mobilização e organização desses recursos.

A estratégia da gestão de pessoas baseada em capacidades e competências tem como premissa de que a gestão de ativos intangíveis é difícil de ser copiada pelos concorrentes e que os empregados devem agregar valor pelas suas competências, fator crítico de sucesso na atual economia do conhecimento (PRAHALAD; HAMEL, 1990; BOXALL, 1996; FLEURY; FLEURY, 2001; ALBUQUERQUE, 1999, 2002).

2.1 Construindo o conceito de competências

O tema competência entrou na pauta de discussões tanto acadêmicas quanto empresariais nos últimos anos, em três dimensões: pessoas (competência do indivíduo), das organizações e dos países. Nesta seção, descreve-se o conceito em seus vários níveis de entendimento, relacionando-os as estratégias e aos processos de aprendizagem organizacional. É preciso ter clara a definição da palavra competência, para se poder compreender a gestão de pessoas por competência.

Nesta seção, aborda-se a definição da palavra competência sob a ótica de alguns autores. Parry (1996 *apud* DUTRA; HIPÓLITO; SILVA, 2000, p.12) resume o conceito de competência como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que estão correlacionadas afetando a

maior parte de alguma tarefa, papel ou responsabilidade, reportando ao desempenho da função assumida e que podem ser aferidos por parâmetros bem aceitos; tais predicados são susceptíveis de melhor capacitação pelo treinamento e desenvolvimento. O autor suscita dúvidas quanto à necessidade de incluir ao conceito de competências características pessoais do indivíduo, o que é contestado fortemente por muitos autores.

MacClelland (1973) iniciou o debate sobre competência entre os psicólogos e administrados nos Estados Unidos com a publicação do *paper Testing for Competence rather than Intelligence*. Richard Boyatzis, durante a década de 1980, identifica um conjunto de características e traços que em sua opinião definem um desempenho superior, a partir da reanálise dos dados de estudos realizados sobre competências gerenciais. Segundo Fleury e Fleury (2001, p. 185):

O conceito de competência é pensado como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes (isto é, conjunto de capacidades humanas) que justificam um alto desempenho, acreditando-se que os melhores desempenhos estão fundamentados na inteligência e personalidade das pessoas. Em outras palavras, a competência é percebida como um estoque de recursos, que o indivíduo detém. Embora o foco de análise seja o indivíduo, a maioria dos autores sinaliza a importância de alinharem as competências às necessidades estabelecidas pelos cargos, ou posições existentes nas organizações.

Para Lê Boterf (1995 *apud* DUTRA; HIPÓLITO; SILVA, 2000, p.15), a competência não é estado ou conhecimento adquiridos, nem resultado de treinamento. Competência é colocar em prática o que se sabe em um determinado contexto, marcado, geralmente, pelas relações de trabalho, cultura da empresa, imprevistos, limitações de tempo e recursos entre outros. Falar de competência apenas quando há competência em ação é saber ser e saber mobilizar conhecimentos diferentes contextos. Segundo Dutra, Hipólito e Silva (1998), competência é a junção desses dois conceitos.

Lê Boterf (1995 *apud* DUTRA; HIPÓLITO; SILVA, 2000, p. 11) coloca a competência como resultado da encruzilhada de três eixos, formado pela pessoa (biografia e socialização), por sua formação educacional e por sua experiência profissional. O autor afirma que a competência do indivíduo não é um estado e não se reduz a um conhecimento ou *Know how* específico. Competência é o conjunto de aprendizagens sociais e comunicacionais, alimentadas pela aprendizagem e formação, e reformuladas ou mantidas através de um sistema de avaliação.

O conceito de competência apresenta-se associado à capacidade das pessoas de gerarem resultados para organização e à capacidade que a organização tem garantir e alcançar mercados atuais e futuros. A gestão por competência envolve, não somente a capacidade mecânica de realizar o trabalho, como nas teorias anteriores (TAYLOR, 1989; FORD, 1967), mas também a valorização do indivíduo e os elementos relacionais e comportamentais no trabalho.

De acordo com Hirata (1992), o conceito de competência é pensado como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes (um conjunto de habilidades humanas) que justificam um alto desempenho, acreditando-se que os melhores desempenhos estão fundamentados na inteligência e personalidade das pessoas.

Bitencourt (2001) define os principais aspectos da competência encontrados na literatura: formação, capacitação, ação, articulação (de recursos), resultados, questionamento, auto desenvolvimento e interação. Na verdade, estes aspectos constituem os elementos utilizados pelas pessoas na execução do seu trabalho. Ou seja, quando se adota um conceito amplo para competência, tem-se a junção de tudo aquilo que o indivíduo lança mão para desempenhar o seu trabalho.

O indivíduo como ser social busca no conhecimento a estrutura necessária para o seu desenvolvimento individual, para a partir daí ser capaz de auxiliar no desenvolvimento coletivo. A gestão de pessoas aplicada de forma eficiente no interior da organização valoriza o capital humano, dispondo de todo o seu conhecimento para agir e trabalhar com competência nas suas funções e na relação com seus colegas, clientes, fornecedores e todo o seu ambiente de trabalho.

A abordagem estratégica dos recursos da organização enfatiza a maior importância de centrar-se a formulação estratégica em grupos específicos de recursos, que garantam a lucratividade em longo prazo. Como ressaltam Mills, Platts e Bourne (2002), “um recurso é algo que a organização possui e tem acesso, mesmo que esse acesso seja temporário [...], uma competência é uma habilidade para fazer alguma coisa [...], uma competência é construída a partir de um conjunto de ‘conjuntos’ denominados recursos.”

A vantagem de se trabalhar com o conceito de competência é que ele permite focar e concentrar as energias no que é necessário fazer, para que a organização alcance seus objetivos operacionais e estratégicos. As competências não se restringem a uma área específica, elas estão presentes de forma ampla em toda organização. A competência é caracterizada pela integração e coordenação de um conjunto de habilidades, conhecimentos e atitudes que na sua manifestação produzem atuação diferenciada.

A gestão de pessoas por competência constitui um modelo dinâmico que toma como referência a estratégia da organização para direcionar as ações de desenvolvimento, estabelecimento de parcerias através da captação, retenção e desenvolvimento de competências necessárias ao alcance dos objetivos estratégicos do negócio.

Bitencourt (2001) sintetiza o conceito de competência considerando sua relação com um dos seguintes aspectos: desenvolvimento de conceitos, habilidades e atitudes (formação); capacitação (aptidão); práticas de trabalho e capacidade de mobilizar recursos (ação); articulação de recursos (mobilização); busca de melhores desempenhos (resultados); questionamento constante (perspectiva dinâmica); processo de aprendizagem individual no qual a responsabilidade maior deste processo deve ser atribuída ao próprio indivíduo (auto desenvolvimento); relacionamento com outras pessoas (interação). Nesta visão, a competência é entendida pela autora como um conceito que engloba o auto desenvolvimento, práticas voltadas ao ambiente externo da empresa e auto-realização.

Stewart (2002) ressalta que, ao pesquisar sobre o futuro dos profissionais por técnicas que levavam em conta apenas os conhecimentos e as habilidades, sem, contudo, verificarem o comportamento diante de situações de tomada de decisão, os estudos não podiam indicar se o candidato teria sucesso na posição para qual tinha sido selecionado. Sua conclusão foi que as técnicas tradicionalmente utilizadas não previam adequadamente o futuro do candidato, pois eram mais baseadas em testes psicológicos e análises curriculares do que naquilo que realmente faz a diferença para o sucesso de um profissional

Fleury e Fleury (2001) salientam que, na prática administrativa, a referência que norteia o conceito de competência é a tarefa e o conjunto de tarefas pertinentes a um cargo. Isto é demonstrado tanto na literatura acadêmica como nos textos que fundamentam esta prática. Nesta linha de raciocínio, a gestão por competência é apenas uma forma mais moderna de administrar uma realidade fundada nos princípios do taylorismo – fordismo.

Durante a década de 1970 e 1980, os autores americanos Boyatzis, Spencer e Spencer e o próprio McClelland definiam competência como um conjunto de qualificações que a pessoa tem para executar um trabalho com um nível superior de desempenho. De acordo com Parry (1996), as competências podem ser previstas e estruturadas de modo a se estabelecer um conjunto ideal de qualificações para que a pessoa desenvolva um desempenho superior em seu trabalho. Neste sentido, o conceito de competências se refere a conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias para a realização de diversos trabalhos, sintetiza o autor.

Para Parry (1996, p. 48-54), quando se alia o conhecimento, as habilidades e atitudes às características particulares de cada organização e aos resultados esperados de determinada equipe ou trabalho, competência pode ser compreendida como:

Um agrupamento de conhecimentos, habilidades e atitudes relacionadas, que afetam a maior parte de uma tarefa (papel ou responsabilidade), correlacionado à performance, que possa ser medida contra parâmetros bem-aceitos, e que pode ser melhorada através de treinamento e desenvolvimento.

Ainda nos anos 1970, nasce o debate francês a respeito de competência, questionando o conceito qualificação e o processo de formação profissional, enquanto técnico. Buscava-se estabelecer entre competências e saberes – o saber agir no referencial do diploma e do emprego, visando aumentar a capacidade dos trabalhadores de se empregarem, procurando aproximar o ensino das reais necessidades da empresa, devido ao descompasso observado no mundo do trabalho (principalmente da indústria).

Nas décadas de 1980 e 1990 surge outra abordagem, desta vez com os europeus, que introduzem conceitos e modelos vinculados à ação, aos resultados e às realizações individuais. Neste contexto, Zarifian (1996) destaca a existência de “eventos” que desencadeiam ações não

previstas na descrição da tarefa; a “comunicação”, em termos de interações entre os indivíduos e as lógicas de serviços, que constituem a característica essencial do próprio trabalho. Para ele, a competência é tomar a iniciativa e assumir a responsabilidade diante de situações profissionais com as quais se depara.

Ela se apresenta de fato como uma dessas noções cruzadas, cuja opacidade semântica favorece seu uso inflacionado em lugares diferentes por agentes com interesses diversos. O caráter polímorfo dessa noção é ponto essencial [...] é necessário reconhecer qual a plasticidade desse termo é um elemento de força social que reveste e das idéias que veicula (TANGUY; ROPÉ, 1997, p. 16).

Zarifian (1999) foca as três principais mutações no mundo do trabalho que justifica a emergência do modelo de competência a gestão das organizações: a noção de incidente, comunicação e serviço. A noção de incidente pode ser entendida como aquilo que ocorre de forma imprevista, fora do normal do sistema da organização, implicando que a competência não pode estar contida nas pré-definições da tarefa, pois a pessoa precisa estar preparada para mobilizar recursos e resolver novas situações de trabalho. A comunicação implica em entender o outro e a si mesmo, entrando em acordo sobre os objetivos organizacionais e partilhar normas comuns a gestão. Enquanto que a noção de serviços em atender tanto o cliente interno e externo da organização, precisa ser central e estar presente em todas as atividades e para tanto a comunicação é fundamental.

Neste contexto, o trabalho se torna um prolongamento direto da competência que o indivíduo mobiliza frente a situações profissionais cada vez mais mutáveis e complexas, deixando de ser apenas um conjunto de tarefas associadas descritivamente ao cargo. No caso brasileiro, pensa-se competência como *input*, algo que o indivíduo tem. Este tema emerge na discussão acadêmica fundamentada inicialmente na literatura americana. A introdução de autores franceses, como LeBoterf e Zarifian, e de autores ingleses, como Jacques, Billis e Rowbottom, Stamp e Stamp, enriquecem o conceito, gerando novas perspectivas e enfoques (AMATUCCI, 2000; FLEURY; FLEURY, 2000; RODRIGUES, 2000; RUAS 2000).

Com relação à competência do indivíduo, LeBoterf (1995) situa a competência em três eixos formados pela pessoa, pela sua formação educacional e pela sua experiência profissional,

sendo esta um conjunto de aprendizagens sociais e comunicacionais alimentadas a montante pela aprendizagem educacional e formação a jusante pelos sistemas de avaliação. Conforme o autor, a competência é um saber agir responsável reconhecido pelos outros, implicando, em um dado contexto profissional, saber mobilizar, integrar e transferir conhecimentos, habilidades e recursos.

Unindo a visão do indivíduo e da organização, chega-se à definição de competência. Fleury e Fleury (2001) comentam que um saber agir responsável e reconhecido, implica em mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades, que agreguem valor econômico a organização e valor social ao indivíduo.

Para que haja a utilização das competências necessárias para o aprimoramento do novo profissional, Vendrell e Miranda (2000), citados por Barbalho (2002), detectaram seis tipos de competências baseadas nos ideais de Braslavsky, objetivando delinear a capacidade e, conseqüentemente, a competência do indivíduo:

- a) Competência intelectual – atuam nos processos internos de aprendizagem, de assimilação de idéias, imagens, conceitos, análises feitas pelas pessoas.
- b) Competência prática – refere-se ao saber-fazer algo, ter iniciativa em relação às tomadas de decisão, colocando-as em prática.
- c) Competência interativa – interage com a participação das pessoas em algum grupo, seja família, seja em pares, etc.
- d) Competência social – engloba a capacidade de ensinar e aprender com as pessoas envolve a forma de como se aceita a liderança entre outros.
- e) Competência ética – aborda a capacidade discernir entre o bem e o mal que envolve o ambiente onde os indivíduos se encontram num processo de inter-relacionamento.
- f) Competência estética- refere-se à capacidade de discernir o que há de bom e ruim em relação aos valores e ao que é belo e feio.

Rebatendo a discussão das competências do indivíduo para as competências da organização, a gestão pela competência veio para responder a questionamentos como: o que fazer frente à necessidade de superação da concorrência num mercado globalizado; como lidar com um

mercado que exige agilidade. Cada vez mais as demandas de aprendizagem e de geração de conhecimento estão no topo do planejamento estratégico das organizações. Nesta linha de raciocínio, os profissionais de recursos humanos adquirirão um papel ativo nas definições estratégicas da organização, pois precisam estar preparados para os desafios das mudanças constantes.

As empresas procuram nos dias de hoje transformar os seus recursos e ativos em lucros, como nos “tempo mediáveis” os alquimistas transformavam metais em ouro. Essa nova forma de alquimia chamada de competência é necessária às organizações (DURAND, 1998).

Segundo Prahalad e Hamel (1990), para ser chave, a competência deveria responder a três critérios: oferecer reais benefícios aos consumidores, prover acesso a diferentes mercados e ser difícil de imitar. Como questão principal, temos a combinação de várias competências que uma empresa necessita para conseguir desenhar, produzir e distribuir os seus bens e serviços aos seus clientes no mercado.

A gestão por competências é uma metodologia de gestão moderna, focada nos negócios e realizada de acordo com a contribuição de cada pessoa para o sucesso da organização ou do negócio em si mesmo. A proposta da gestão por competências é compreender quais as competências organizacionais (essenciais) críticas para o sucesso da organização, desdobrá-las em competências profissionais e desenvolvê-las junto às equipes de trabalho. As competências essenciais podem estar associadas a um determinado estágio do negócio, e para ser considerada essencial deve estar associada a uma sistemática de aprendizado, que envolve descobrimento/ inovação e capacitação de recursos humanos. (FLEURY; FLEURY, 2001).

A classificação proposta por Zarafian (1999), apresentada no quadro 3, relaciona a formação de competência ligada ao processo de trabalho das operações industriais, sendo necessário ampliar o escopo desta análise relacionando à formação das competências a definição das estratégias organizacionais fazendo um círculo virtuoso entre estratégia, aprendizagem e competência.

Competências sobre o processo	Conhecimentos dos processos do trabalho
Competências técnicas	Conhecimentos específicos sobre o trabalho a ser realizado
Competências sobre a organização	Saber organizar os fluxos de trabalho
Competência de serviço	Aliar a competência técnica à pergunta: qual o impacto que este produto ou serviço terá sobre o consumidor final
Competências sociais	Saber ser, incluindo atitudes que sustentam os comportamentos das pessoas, sendo três as dimensões desta competência: autonomia, responsabilidade e comunicação.

Quadro 1 – Competências da organização.

Fonte: Adaptado de Zarifian (1999).

Para desenvolver as competências em uma organização, é necessário percorrer o caminho que vai da aprendizagem individual à aprendizagem organizacional, passando pela aprendizagem em grupo.

Nas duas últimas décadas, três grandes movimentos transformaram o funcionamento das organizações. O primeiro foi à gestão da qualidade total. O segundo foi à reengenharia, que entre outras coisas, ajudou os executivos e gerentes a redefinir os processos utilizados na organização. O terceiro movimento é do capital intelectual, conceito que desencadeia os debates mais férteis e profundos no contexto de negócios e no cenário econômico da atualidade.

A valorização do capital intelectual e das pessoas que os fornecem é uma questão relevante no mundo dos negócios. A partir daí, muitos trabalhos foram realizados na tentativa de definir conhecimentos e habilidades necessárias a um indivíduo, capazes de transformar e manter um comportamento de alta performance.

A complexidade e a maturidade que envolve a compreensão da realidade organizacional e das trajetórias individuais levam a outro conceito, no qual a ascensão aos níveis mais altos está diretamente relacionada ao amadurecimento da pessoa (DALTON; THOMPSON, 1996). Dutra (2001) salienta que a expectativa em relação à entrega dos profissionais difere conforme os níveis de complexidade. Neste contexto, ele associa os conceitos de complexidade às competências, e destaca diferentes níveis de complexidade de entrega.

2.2 Capacitação e treinamento

Desde os tempos mais remotos na história das civilizações humanas, o trabalho é uma atividade central para garantir a sobrevivência de homens e mulheres e para a organização e o funcionamento das sociedades. A capacitação pessoal vem evoluindo desde a antiguidade, nos tempos da relação entre mestre e aprendiz e chegou aos dias atuais com ferramentas de informática e verdadeiras universidades corporativas (apenas nos Estados Unidos, a quantidade dessas instituições já era contada na casa dos quatro dígitos em 1997).

Segundo Souza (2000), a lógica da nova economia mundial está mudando quase tudo, e com ela surge à necessidade de reinvenção contínua dos negócios, não existindo empreendimento sócio-econômico que esteja imune aos efeitos da integração e da interdependência causada pela globalização. Todos são afetados pela internacionalização dos negócios, os grandes empreendimentos, os médios, os pequenos e até os camelôs. As empresas com melhores resultados são aquelas que conseguem reinventar os seus processos, utilizando como principal matéria-prima, a mais cobiçada de todas nesse novo ambiente empresarial: os talentos humanos, que são capazes de agregar valor e aumentar a competitividade dos negócios.

Manfredi (2002) ressalta que o trabalho constitui uma das bases fundadoras da economia de qualquer sociedade, uma força social de produção de bens e serviços e uma fonte de renda e sobrevivência de grandes segmentos das populações humanas, constituindo assim, um instrumento de inserção social. Nesta visão, o trabalho é base para estruturação de categorias socioprofissionais, pois faz nascerem práticas coletivas, ordena os ritmos e a qualidade de vida, enfim, determina as relações entre os diferentes grupos; classes e setores da sociedade, mediante os quais se definem parâmetros de identidade social e cultural, de cooperação, de solidariedade, ou de competição, luta e conflitos sociais.

Para McRae (1999, p. 116), “o capital humano é o recurso mais importante e escasso que define o futuro das empresas”. Esta crença obriga as empresas a recrutar, selecionar, desenvolver e proteger o seu capital intelectual que, após passar por estas fases, são chamados de recursos

humanos, ou seja, aqueles que acumulam os conhecimentos e as informações vitais da organização. Möller (1997) afirma que no futuro as empresas irão competir não apenas pelos clientes, mas também por pessoas qualificadas.

Segundo Vergara (2000, p.185):

... o aprendizado contínuo das pessoas, [...] torna-se estratégico para a sobrevivência e o desenvolvimento das empresas. Elas precisam de pessoas capazes de reverter à obsolescência da informação, cada vez mais veloz, tomar decisões e agir em processos descentralizados, trabalhar em equipe, resolver problemas, superar dificuldades, compreender como as empresas operam e usar as mais recentes tecnologias para conectar-se com quem precisar em qualquer parte do mundo.

Para Grinspun (2002), um dos maiores desafios da educação no mundo atual, em que a micro tecnologia, a microbiologia e a energia nuclear assinalam novos caminhos de desenvolvimento da humanidade, com todos os seus progressos e perigos, é capacitar os profissionais para aprender a usar essas novas tecnologias, desenvolvê-las, refletir sobre as necessidades dessas tecnologias e fazê-las aliadas e cúmplices do próprio bem-estar do homem e da sociedade. Outro ponto importante, nesse aspecto, é estabelecer junto às empresas, que são as principais interessadas, o que, para que e como formar.

Quando se fala em capacitação de pessoas, primeiramente pensa-se no treinamento e desenvolvimento de profissionais, porém, desenvolver pessoas é uma tarefa árdua e, por este motivo, muitas vezes as empresas contratam serviços de empresas especializadas que possam trabalhar as competências técnicas e humanas das pessoas.

O desenvolvimento das pessoas a cada dia está mais incorporado na perspectiva econômica das empresas. Muitas são as organizações que estão capacitando os seus recursos humanos para alcançar taxas de retorno econômicas e sociais, conforme Rachid (1984 *apud* SOUZA, 1984). Muitas empresas acreditam que, ao desenvolver as pessoas do seu quadro funcional ou os dependentes dos seus funcionários, são beneficiadas diretamente por meio de profissionais qualificados ou, indiretamente, pelo reconhecimento da sociedade pelos serviços que lhes presta. Percebe-se, claramente, que as empresas deixam de ver o desenvolvimento das pessoas como mera despesa para torná-lo investimento econômico e social.

Para Antunes (2000), na linguagem do cotidiano, quando diz que alguém possui conhecimento sobre determinado assunto ou se pergunta se já tomou conhecimento de algo, significa possuir domínio sobre o assunto ou perguntar se sabe sobre algo que já aconteceu como, por exemplo, uma notícia ou informação. A autora enfatiza que suas utilidades podem ser variadas ou agregadas em duas correntes opostas, segundo os filósofos, da contribuição que a teoria do conhecimento trouxe para o desenvolvimento científico e tecnológico, seja pelo método indutivo ou pelo dedutivo. O importante é que na sociedade do conhecimento, este precisa ser compreendido como uma extensão de seu significado original de seu emprego atual.

Prahalad (1999) salienta que o aprendizado é tão importante quanto garantir a propriedade intelectual, pois exige que as pessoas estejam abertas a novas idéias ao mesmo tempo em que protegem os interesses vitais de suas empresas.

Lacombe (2005) afirma que as organizações precisam dispor de pessoas competentes e motivadas para produzir. Sob este ponto de vista, torna-se claro que as empresas não poderão decidir se treinarão ou não seus empregados, uma vez que as pessoas são admitidas somente com as qualificações genéricas e toda empresa tem suas peculiaridades. Nesta perspectiva, as pessoas são vistas como os ativos mais importantes da organização e a capacitação e a motivação são indispensáveis para que o trabalho seja executado com eficiência e eficácia. Para que uma empresa obtenha êxito em seus programas de treinamento, as atividades de treinamento devem ser utilizadas de forma sistemática, visando o aperfeiçoamento contínuo das capacidades e das competências das pessoas.

Quando os recursos humanos são devidamente capacitados, atuam como fatores significativos no aumento da qualidade e da produtividade em todas as sociedades. A acumulação de conhecimentos técnicos e de habilidades práticas explica o progresso econômico da mesma maneira, ou mais, que a acumulação de capital econômico ou a disponibilidade de recursos naturais. As empresas, ao oferecerem aos empregados os melhores programas de capacitação e a possibilidade de renovação contínua de seus conhecimentos, aumentam suas possibilidades de reter talentos. Esta é a contrapartida.

Uma síntese de conceitos de treinamento e desenvolvimento, formulados ao longo da história, por diversos autores, é exposta por Wilbert (2002) e é apresentado nesta dissertação como o Anexo A.

O treinamento é provavelmente a função de gestão de pessoal mais destacada na literatura teórica e prática sobre a melhoria da qualidade. Na chamada Era do Conhecimento, o treinamento é apresentado como o mais importante fator crítico de sucesso no desenvolvimento das competências. Para isso acontecer, é necessário formular e coordenar a execução de um plano de capacitação voltado para o desenvolvimento do funcionário, compatível com as necessidades da empresa e com os recursos disponíveis; desenvolver ações de capacitação de gestores com postura participativa para o exercício do papel de orientador e estimulador do desenvolvimento e desempenho dos colaboradores; possuir instrumentos de avaliação da satisfação dos funcionários e indicadores organizacionais, bem como ações para identificação, análise e solução de problemas e melhoria dos serviços.

Conforme Oliveira e Vanalle (1999), o treinamento envolve o processo de ajuda aos empregados na aquisição da eficiência do seu trabalho presente e futuro, através do desenvolvimento de apropriados hábitos de pensamento e ação, conhecimentos e atitudes.

O quadro 2 classifica os tipos de treinamento quanto à sua forma de execução, podendo ser no trabalho, forma (interno e externo) e a distância.

Treinamento no Trabalho	Também conhecido como <i>on-the-job</i> (ou no ambiente de trabalho), é aquele que ocorre no dia-a-dia. As principais formas de treinamento são orientação da chefia, estabelecimento de metas e avaliações, rotação de funções (<i>job rotation</i>), substituições temporárias, orientação por meio de mentores e incumbências especiais.
Treinamento Formal Interno	É programado e executado pela empresa exclusivamente para seus executivos e empregados, realizado fora do ambiente de trabalho. São cursos, palestras e seminários de capacitação, de aperfeiçoamento, de desenvolvimento pessoal, para melhorar o desempenho das pessoas na função que exercem ou para prepará-las para novas funções. É projetado para atender às necessidades da empresa e o programa é desenvolvido sob medida, conforme as prioridades identificadas.
Treinamento Formal Externo	É o treinamento aberto ao público, programado e executado por universidades e demais instituições de educação, de treinamento empresarial e de formação de mão-de-obra especializada, como é o caso do SENAI. É vantajoso para as empresas, que não precisam treinar muitas pessoas. Outra vantagem deste tipo de treinamento é o contato que os treinando têm com colegas de outras empresas, garantindo mais diversidade e riqueza de experiências e conhecimentos.
Treinamento a Distância	Crescentemente em uso em função dos avanços das tecnologias de informação e comunicação, mediante videoconferências, intranet e Internet. Apóia-se em textos distribuídos aos participantes. As distâncias praticamente desapareceram com este tipo de recurso. Como os chat-rooms (salas de bate papo na internet) e as videoconferências são instantâneos e interativos, o custo diminuiu e a eficiência aumentou. Muitas empresas usam-no, através de seus sites de treinamento, para atingir a clientes e fornecedores.

Quadro 2 – Tipos de treinamento quanto à forma de execução.

Fonte: Adaptado de Lacombe (2003).

O quadro 3 classifica o tipo de treinamento quanto ao seu público alvo sob os aspectos da integração dos empregados, formação de trainees, capacitação técnico-profissional e estágios.

Integração de Novos Empregados	Também chamado de programa de orientação aos novos funcionários, esse treinamento tem a finalidade de dar as boas vindas aos novos membros da organização. Além disso, deve fornecer informações corriqueiras, como o uso do estacionamento, restaurante, cafeterias, uniformes ou roupas aceitas, etc. O programa de <i>trainees</i> pode ser considerado uma forma de integração. A integração faz com que os recém-contratados sintam-se parte da equipe da empresa.
Formação de Trainees	Destina-se, em geral, ao pessoal jovem, quase sempre de nível superior, com pouco tempo de empresa. A finalidade deste programa é preparar essas pessoas para assumir posições de responsabilidade na organização e ele pode levar desde poucas semanas até muitos meses.
Capacitação Técnico-Profissional	Destina-se a melhorar o desempenho dos profissionais nas funções que já exercem ou capacitá-los para outras funções, em geral, de maior dificuldade. Esse tipo de programa visa o aperfeiçoamento de profissionais em assuntos técnicos, como cursos de técnico em eletrônica, em mecânica, etc.
Estágios	Muitas empresas usam estagiários como forma de avaliar e treinar jovens presumivelmente com potencial, já que estes profissionais são alunos de instituições de ensino superior ou de formação de mão-de-obra técnica reconhecidas oficialmente pelo governo.

Quadro 3 – Tipos de treinamento quanto ao público-alvo.

Fonte: Adaptado de Lacombe (2003).

Para Myrrha e Borba (2004), treinar é algo diferente do desenvolver pessoas. A sua perspectiva de tempo é diferente, embora seus métodos sejam similares para afetar a aprendizagem. O treinar é orientado para o presente, focalizando o cargo atual e buscando melhorar aquelas habilidades e capacidades relacionadas com o desempenho imediato do cargo. O desenvolver de pessoas foca geralmente os cargos a serem ocupados futuramente na organização e as novas habilidades e capacidades que serão requeridas. Ambos constituem processos de aprendizagem.

3 GESTÃO DE DESEMPENHO POR COMPETÊNCIA

Segundo Dutra (2004), são duas as dimensões das competências nas organizações: a dimensão estratégica e a gestão de pessoas. Na dimensão estratégica, as competências da empresa são colocadas numa dimensão coletiva e organizacional, aparecendo como importantes fatores para as escolhas estratégicas de competição, além de alternativa para o desenvolvimento da competitividade. Tem como desdobramento a corrente *resource based view* (PENROSE, 1959; WERNERFELT, 1984; RUMELT, 1974; BARNEY, 2001), em que os recursos internos da empresa constituem seus principais fatores de competição, relacionada ao conceito de *core competence* (PRAHALAD; HAMEL, 1990).

Na dimensão de gestão de pessoas, está focada no desempenho, mobilização e contribuição do trabalho para a estratégia da empresa, preocupando-se em mediar às diferentes possibilidades e contribuições individuais na empresa. Está, também, ligada aos impactos das transformações recentes no ambiente de negócios e à necessidade da área de gestão de pessoas de adaptar-se às mudanças estruturais na organização do trabalho, tais como flexibilidade, multifuncionalidade, mudanças na natureza do trabalho etc. (DUTRA, 2007).

Quando se une as competências da organização e das pessoas, tem que se observar o alinhamento entre o conjunto de competências que lhe é próprio, concretizadas em seu patrimônio de conhecimentos, que estabelece vantagens competitivas e conjunto de competências aproveitadas ou não pela organização (FLEURY, 2000).

A gestão por competência surge ante a necessidade de adequação à nova tecnologia de mercado com profunda reestruturação produtiva, em um contexto em que a instabilidade dos mercados requer novas formas de conceber e organizar o trabalho. O foco se transfere para o resultado e nesse contexto, o “protagonista do trabalho além de saber fazer, deve apresentar a capacidade de identificar e selecionar o como fazer a fim de se adaptar à situação” (RUAS, 2005, p. 36). Picarelli (2002 *apud* NERI, 2005, p. 137) elenca como possíveis objetivos da gestão por competência:

- a) Construir uma organização de alta performance.
- b) Disseminar conhecimentos garantindo à organização flexibilidade, agilidade, inovação, velocidade e competitividade.
- c) Formar capital humano, valor agregado e alcance de objetivos.
- d) Comunicar conhecimento, habilidades e atitudes esperadas.
- e) Formar uma base de dados de cada empregado.
- f) Gerar informação para: T&D, sucessão, carreira, seleção e remuneração.
- g) Comprometer o líder na gestão e no desenvolvimento da equipe.
- h) Dar transferência aos critérios para desenvolvimento profissional.
- i) Integrar diversas áreas e setores da organização.

A ligação da gestão por competência com a estratégia possibilita a organização análise constante da sua atuação e da revisão da sua estratégia. O modelo não se restringe às atividades operacionais, vinculando-se a dimensões amplas alinhadas à estratégia, capazes de conferir diferencial competitivo e contribuir para a sustentabilidade da organização (FLEURY; FLEURY, 2001).

Conforme Le Boterf (1995), competência não é um estado ou um conhecimento que se tem, nem é resultado de treinamento, mas sim mobilizar conhecimentos e experiências para atender às demandas e exigências de determinado contexto (relações de trabalho, cultura, imprevistos, limitações de tempo e de recursos etc. Para Vroom (1997), o primeiro passo nesta nova abordagem consiste na reformulação do papel dos funcionários no sistema de avaliação. Eles devem fazer uma auto-avaliação, identificando os seus pontos fracos, pontos fortes e seus potenciais, deixando de ser objetos passivos, passando a ser agente ativo da avaliação de desempenho. A premissa básica é que o funcionário sabe ou pode aprender a identificar as suas próprias competências, necessidades, pontos fortes, pontos fracos e metas, sendo assim a melhor pessoa para determinar o que é melhor para si.

Gramignia (2002) afirma que é possível pensar em avaliação de desempenho por competências como um poderoso meio de identificar os potenciais dos funcionários, melhorar o desempenho da equipe e a qualidade das relações dos funcionários e superiores, assim como

estimular aos funcionários assumir a responsabilidade pela excelência dos resultados pessoais e empresariais. Definir competências não é definir tudo aquilo que o funcionário faz, mas determinar quais as capacitações que devem ser fomentadas, protegidas ou diminuídas.

São três as dimensões da avaliação por competência. Estas dimensões podem estar centrada em conhecimentos, habilidades e atitudes, centradas em metas e objetivos, orientadas ao desenvolvimento profissional e orientadas a análise do perfil e do potencial. (RUAS; FLEURY; DUTRA, 2008). A figura 1 mostra as dimensões centradas em conhecimento, habilidades e atitudes e as características de cada uma destas dimensões de acordo com o perfil da cada atividade.

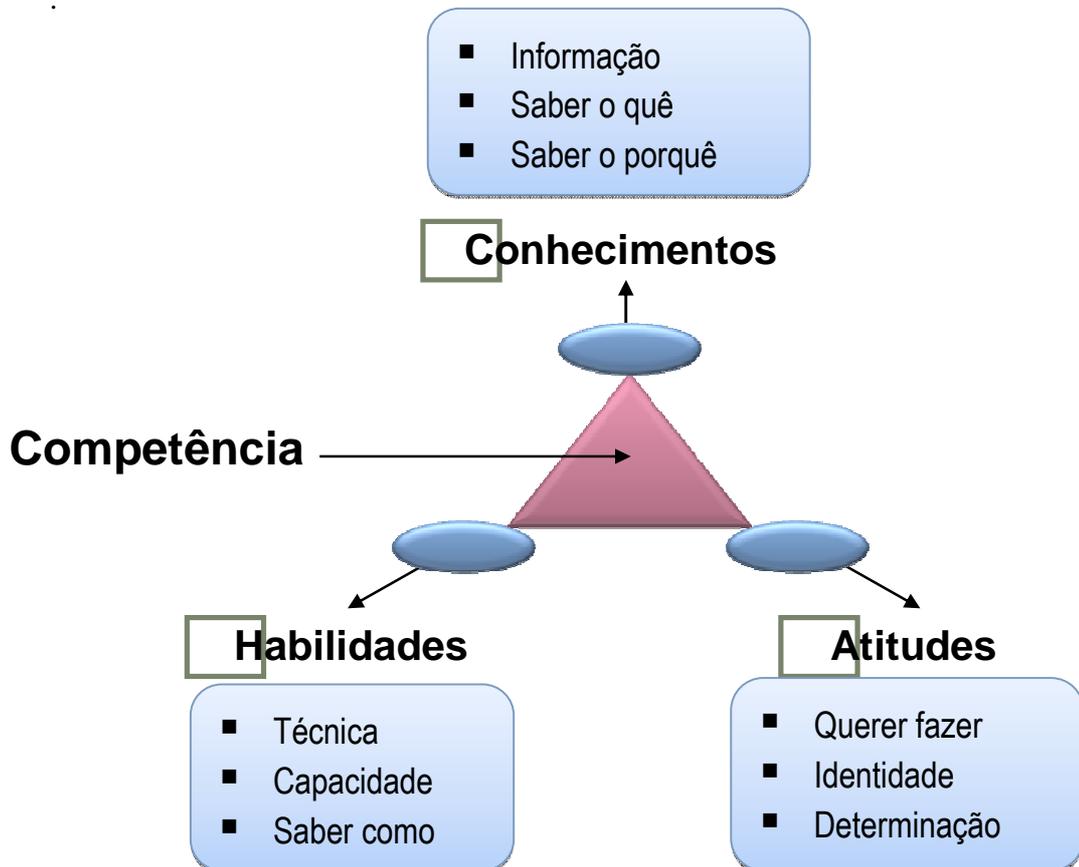


Figura 1 - Dimensões da competência.

Fonte: Adaptada de Durand (2000 apud BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001).

Na dimensão da avaliação centrada por metas e objetivos, procura-se diminuir a subjetividade do processo de avaliação, quando se adota métricas para reduzir esta subjetividade (RUAS; FLEURY; DUTRA, 2008). Na avaliação orientada ao desenvolvimento profissional a trajetória do indivíduo no seu desenvolvimento é calcada através de níveis de complexidade cada vez mais elevados. O quadro 4 sintetiza os níveis de complexidade do desenvolvimento do profissional.

Nível 1	Planeja, administra e controla recursos, respondendo pela sua utilização, bem como pelo cumprimento de prazos e projetos sob sua responsabilidade.
Nível 2	Estabelece metas e objetivos táticos para a área sob sua responsabilidade, tomando por base os objetivos de resultados definidos para o negócio.
Nível 3	Participa da definição e estabelecimento de parâmetros e práticas de apuração e análise de resultados da área que apóiem os processo decisórios da empresa.
Nível 4	Estabelece os resultados a longo prazo esperados para o negócio que administra, influenciando na definição daqueles esperados para a empresa como um todo.

Quadro 4 – Níveis de complexidade na avaliação orientada ao desenvolvimento.

Fonte: Adaptado de Ruas, Fleury e Dutra (2008).

Na dimensão orientada a análise do perfil e potencial do profissional, o objetivo é revelar aptidão e não competências. No entanto, o resultado pode sinalizar para a predisposição ao exercício de algumas competências, ainda que não o garantam. Aplica-se para orientação vocacional e educacional e para compor processos de recrutamento e seleção, subsidiar a construção de planos de desenvolvimento e sucessão ou para definir a composição de grupos de trabalho. Considera-se “análise de perfil e de potencial” aqueles instrumentos, em geral testes psicológicos, voltados para identificar traços e características que, se devidamente trabalhados, permitirão a harmonia entre o profissional e sua atuação na empresa (RUAS; FLEURY; DUTRA, 2008).

Como em toda metodologia, existem vantagens e desvantagens em relação ao método aplicado, como apresentado no quadro 5.

Vantagens	Desvantagens
O desenvolvimento contínuo dos profissionais e da organização;	Subjetividade das avaliações
Projeta um desempenho ascendente em que os objetivos individuais estejam alinhados às estratégias da organização	Diferença nos ângulos de visões dos avaliadores
Oferece maior clareza e objetividade ao desempenho.	A mudança comportamental pode ser limitada pelo contexto organizacional;
Um modelo de gestão de pessoas com acompanhamento contínuo das competências necessárias para que a organização obtenha os resultados esperado.	Influência dos sentimentos

Quadro 5 – Vantagens e desvantagens da avaliação por competência.

Fonte: Adaptado de Ruas, Fleury e Dutra (2008).

Para que a competência e o desempenho representem, ao mesmo tempo, um valor econômico para a organização e um valor social para o indivíduo é preciso que a gestão de competências e a gestão de desempenho tenham como objetivo maior não somente a melhoria das performances profissional e organizacional, mas, principalmente, o desenvolvimento das pessoas em um sentido mais amplo. (BRANDÃO, GUIMARÃES, 2001). A figura 2 apresenta o esquema do processo de gestão de desempenho baseado nas competências.

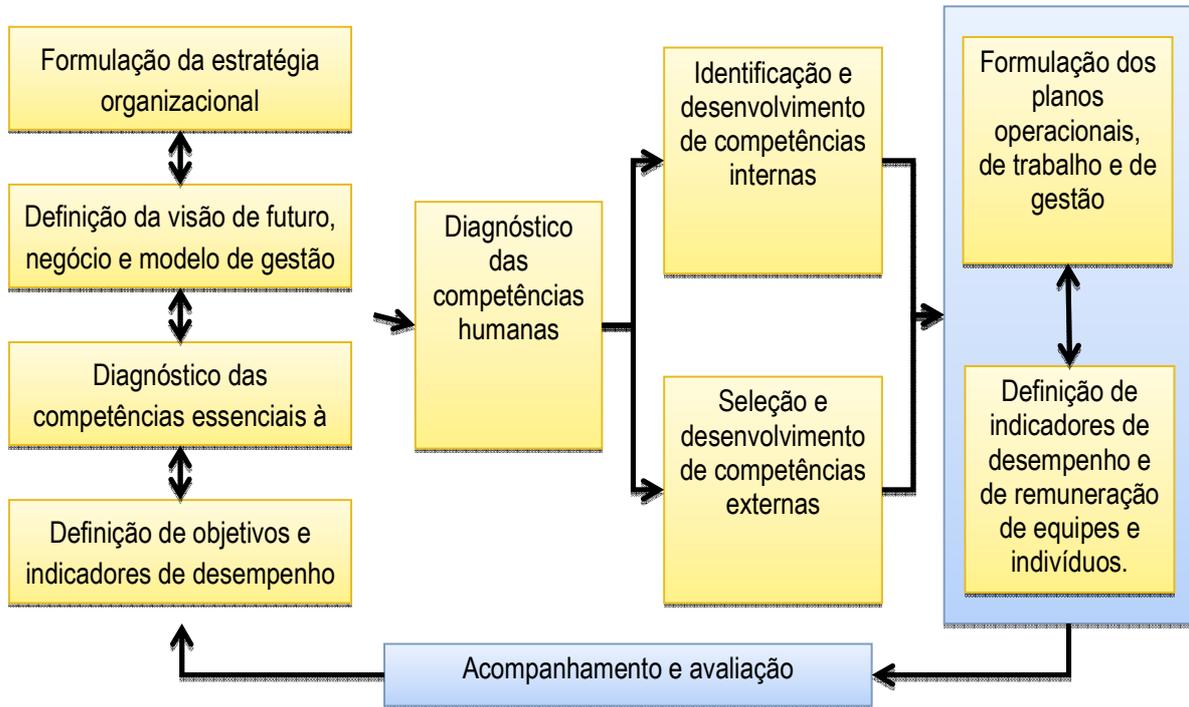


Figura 2 – Processo de gestão de desempenho baseado nas competências.

Fonte: Adaptado de Guimarães et al. (2001).

O grande desafio dos gestores de pessoas está na utilização de tais métodos de avaliação para alinhar os objetivos individuais aos objetivos estratégicos da organização, relacionando as práticas de aprendizagem, gestão do conhecimento, gestão da carreira, gestão por competências, gestão do desempenho e tantas outras que ofereçam várias oportunidades de crescimento para os indivíduos e as organizações. O propósito é estimular as pessoas a compartilharem de tais instrumentos, pois só assim esses modelos de gestão não serão, apenas, modismos, mas, representarão inovações nas práticas de gestão. (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001).

3.1 Avaliação de desempenho por competência

Desde primórdios o homem tem a necessidade de julgar, avaliar, tomar decisões e fazer escolhas, pois isto são ações inerentes a natureza humana. Segundo Lucena (1992), a idéia de avaliação, entendida como uma espécie de julgamento é vista como prática desde o surgimento do homem. Assim como em quase todas as circunstâncias de nossa vida estamos avaliando, este processo também é comum no mundo dos negócios, onde para as empresas competitivas e

organizadas a avaliação torna-se um fator fundamental para corrigir os desvios, manter a uniformidade e obter melhores resultados através.

Sob uma perspectiva informal, a avaliação de desempenho emergiu no período em que o ser humano estabeleceu o trabalho ao seu semelhante (DRUKER, 1993). A prática da avaliação de desempenho humano, segundo (ZIMPECK, 1987 apud HOLANDA, 2007, p. 18)

[...] o método é antigo e surgiu quando foi estabelecida a primeira relação de subordinação entre duas pessoas. Não havia ainda a formalidade do processo, existindo este apenas de maneira informal durante muito tempo, até o surgimento da empresa.

Avaliar e julgar, tomar decisões e fazer escolhas são ações que integram a essência do ser humano, onde o processo de avaliação remonta aos mais longínquos da história, citados por Bergamini e Beraldo (1998), evidenciando o uso antigo do processo de avaliação de desempenho.

[...] a dinastia WEI instituiu a figura do “juiz imperial”, cujo papel era avaliar a atuação da família imperial, levar o produto de seu julgamento ao imperador, que por sua vez, o utilizava para tomar decisões relativas à família e ao seu império (BERGAMINI; BERALDO, 1998, p. 36).

No início do século XVI, os Jesuítas liderados por Inácio de Loyola eram submetidos a rigorosos processos de avaliação da igreja católica, de suas missões religiosas dos países colonizados (LUCENA, 1995).

Os jesuítas que partiam para suas missões religiosas nos países colonizados já eram submetidos a processos de avaliação sobre a sua atuação, conforme indicam registros históricos da época. É reconhecido [...] o rigoroso sistema de avaliação adotado pela igreja católica (LUCENA, 1995, p. 36).

Segundo Souza (2003), a partir da década de 1980, o contexto dos negócios e os desafios da competitividade obrigaram as organizações a considerarem a necessidade de implantar sistemas de desempenho alinhados aos novos paradigmas de gestão. No entanto o autor fez referências à década de 1990, como período em que foram desenvolvidas pesquisas voltadas a transformar a Avaliação de Desempenho em um instrumento de gestão para promover a efetividade organizacional, centrada em resultados e metas, sendo utilizado para verificar a contribuição do trabalhador. A Avaliação de Desempenho foi considerada como forma de

controle e disciplina dos colaboradores da organização, popularizando-se com o surgimento do capitalismo e das grandes indústrias. Foi estruturada para mensurar o desempenho e o potencial do funcionário, tratando-se de uma avaliação sistemática, feita pelos supervisores ou outros hierarquicamente superiores familiarizados com as rotinas e demandas do trabalho.

No século XX, ocorreu o aperfeiçoamento da Avaliação de Desempenho e o surgimento da Gestão de Desempenho. Segundo Guimarães, Nader e Ramagem (1988), a avaliação de desempenho evoluiu das metodologias de controle dos tempos e movimentos (século XIX), para processos que consideram o trabalhador e seu trabalho como parte integrante do processo organizacional e social. O quadro 6 apresenta a evolução da teoria X para teoria Y, onde o autor ainda afirma que esta evolução se deve ao desenvolvimento da teoria administrativa.

Teoria X	Teoria Y
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gratificar ou Punir o funcionário; ▪ Estilo gerencial: autoritário, excesso de controles, ameaças, recompensas paternalistas ou punições, não delega, delimita o campo de atuação de cada funcionário; ▪ Não promove a motivação do funcionário. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Promover o auto-desenvolvimento dos empregados; ▪ Descobrir talentos e oportunidades; ▪ Ajustar o indivíduo num trabalho; ▪ Capacitá-lo através de treinamento; ▪ Informar o indivíduo sobre o seu desempenho ▪ Estilo gerencial: participativo ▪ Promove a motivação

Quadro 6 – Teoria da evolução

Fonte: McGregor e Herzberg (apud LUCENA, 1992).

Uma das maiores contribuições para o processo de avaliação foi com o advento do *taylorismo*, que veio a sistematizar a “avaliação de mérito”, mediante técnicas de planejamento e supervisão que possibilitavam atrelar a produção aos ganhos econômicos, visando à racionalização do trabalho, disciplinando o trabalhador e corrigindo ou alterando o modo de realizar sua função.

O avanço tecnológico contribui de forma positiva para evolução dos processos atuais de avaliação frente às técnicas e procedimentos utilizados em sua aplicação. Os meios de aplicar a

avaliação, de divulgar as metas, e até mesmo de comunicação, foram facilitadores na propagação deste processo, que se tornou fundamental para a gestão eficaz do Capital Humano. A avaliação de desempenho deve ser encarada como um poderoso meio de resolver os problemas de desempenho e melhorar a qualidade do trabalho e de vida nas organizações. Não deve se tornar um método burocrático e rotineiro de preenchimento de fichas e relatórios de avaliação.

Rabaglio (2004, p. 8) define avaliação de desempenho como “uma oportunidade de crescimento, aperfeiçoamento e desenvolvimento para todos, cujo objetivo maior é o nivelamento da cultura organizacional.”. Para Milkovich e Boudreau (2000, p. 28), a avaliação de desempenho fornece aos empregados informações sobre a sua atuação, “de forma que possam aperfeiçoá-la sem diminuir sua independência e motivação para fazer um bom trabalho”.

Para Bohmerwald (1996), a avaliação de desempenho humano é um meio formal e padronizado que tem por propósito analisar a performance das pessoas, mediante a verificação da contribuição de cada colaborador para o alcance das metas. Os resultados da avaliação do desempenho serão, pois, utilizados para suprir, subsidiar e apoiar os sistemas de recursos humanos

Pontes (1991) define avaliação de desempenho como uma estratégia organizacional utilizada pelas organizações para acompanhar o trabalho, os objetivos propostos para os profissionais e fornecer feedback para as pessoas.

Bohlander, Sherman e Snell (2003) consideram que a expressão “recursos humanos” implica que as pessoas têm capacidades para impulsionar o desempenho organizacional de maneira conjunta aos demais recursos organizacionais, tais como financeiros, materiais, informações, entre outros.

Segundo Ribeiro (2005), a área de recursos humanos tem como objetivo principal administrar as relações interpessoais existentes na organização e desta com as pessoas. O autor menciona que as políticas de RH contribuem para melhoria das relações entre empregador e

empregados, a partir do entendimento das pessoas como parceiras de negócios e não mais como recursos empresariais.

Freitas (2005) comenta que a concepção da organização sobre desempenho influencia diretamente na elaboração do instrumento de Avaliação de Desempenho, coleta de dados e objetivos da avaliação. Mencionam, ainda, que os problemas inerentes a estes instrumentos estão relacionados à definição de desempenho adotada pela organização.

Segundo Gil (2001), para que uma organização se mantenha, é necessário um sistema de Avaliação de Desempenho tecnicamente elaborado para evitar que esta avaliação seja feita de forma unilateral e superficial pelo chefe em relação ao seu subordinado. Porém na visão de Scott (1998), a avaliação de desempenho deveria estar atenta com o nível habitual de desempenho no trabalho, desde a última avaliação em um determinado período.

A acumulação de conhecimento na área de avaliação de desempenho acabou pondo em relevo que o fenômeno desempenho é multinível – individual organizacional e extra-organizacional – e multidimensional, e sua avaliação envolve sistemática de comparação entre o desempenho alcançado e desejado.

Avaliação do pessoal está ligada, freqüentemente, mas não necessariamente, às vantagens financeiras a título de encorajamento. É a avaliação sistemática de um subordinado segundo um trabalho feito, suas aptidões e outras qualidades necessárias à boa execução de seu trabalho.

A intenção principal da avaliação de desempenho é aumentar o desempenho do empregado e aumentar a produtividade do pessoal, permitindo condições de medição do potencial humano no sentido de determinar plena aplicação, além de permitir o tratamento dos recursos humanos como um recurso básico da organização, cuja produtividade pode ser desenvolvida continuamente, dependendo, da forma de administração (RUAS; DUTRA; FLEURY, 2008)

Muitos gestores vêem na avaliação de desempenho um instrumento de melhoria na produtividade, sendo um meio de desenvolver as pessoas na organização, pois torna possível

identificar o grau de contribuição do funcionário para organização, incluindo aqueles que possuem qualificação superior para o cargo. Identifica também os programas e treinamentos necessários para melhoria do desempenho dos empregados, promovendo o auto desenvolvimento e autoconhecimento, fornecendo subsídios para definir o perfil dos ocupantes dos cargos e plano de ação para desempenhos satisfatórios.

Nas organizações, a avaliação de desempenho visa definir o grau de contribuição de cada empregado, promover o auto-desenvolvimento dos empregados, descobrir talentos e potencialidades, oferecer oportunidades para que o potencial se manifeste posicionar o empregado em um cargo, elaborar planos de ação para desempenhos insatisfatórios e oferecer subsídios para fins de remuneração (LUCENA, 1992).

Segundo Pontes (1996), a avaliação de desempenho torna dinâmico o planejamento da empresa, estabelece os resultados, obtém o comprometimento das pessoas em relação aos resultados esperados pela organização e da orientação constante sobre o desempenho das pessoas.

Outro propósito da avaliação de desempenho é fornecer oportunidades de crescimento e condições de efetiva participação a todos os membros da organização, tendo em vista, de um lado, os objetivos organizacionais e, de outro, os objetivos individuais. A avaliação de desempenho serve como parâmetro de checagem para a orientação profissional, comunicar as pessoa o que a empresa espera delas, orientar para a execução de seu trabalho (RUAS; DUTRA; FLEURY, 2008).

A avaliação de desempenho na gestão de recursos humanos tem o seu uso no recrutamento e seleção, gerenciamento de carreira, orientação do desenvolvimento e no sistema de recompensas (remuneração variável) (LUCENA, 1992). No recrutamento e seleção dar subsídios tanto para movimentação interna (recrutamento e seleção interna) como na movimentação externa (recrutamento e seleção externa e demissão).

O gerenciamento da carreira requer um compromisso em buscar as qualificações, o conhecimento e as competências requeridas para os cargos que o empregado pretende ocupar no

futuro. Dentro da própria avaliação de desempenho, visualiza-se os pré-requisitos necessários a movimentação dentro da carreira, o que permite o seu gerenciamento. E o gerenciamento da carreira está diretamente relacionado ao desenvolvimento das competências técnicas e comportamentais, metas e objetivos estratégicos organizacionais e Desejo de crescer, aprender, transformar o trabalho e a carreira (HOLANDA, 2007).

Na orientação ao desenvolvimento, a avaliação de desempenho é um excelente fornecedor de informações para promover a orientação do desenvolvimento das pessoas, através de subsídios que mostrarão os pontos a serem desenvolvidos pelo o avaliado, para que o mesmo melhore sua performance e tenha possibilidade de se desenvolver na organização (HOLANDA, 2007). Segundo Milkovich e Bourdreau (2000, p. 339), o desenvolvimento é um processo de longo prazo para aperfeiçoar as capacidades e motivações das pessoas com o propósito de torná-las membros valiosos da organização, englobando aprendizagem treinamento, carreira e outras experiências vivenciadas.

Nos sistemas de recompensas, a remuneração variável está vinculada a metas de desempenho dos indivíduos, equipes ou da organização. As empresas devem adotar sistemas de remuneração consistentes com sua estrutura e estilos gerenciais, o que só será possível se a empresa tiver um sistema de gestão avançado. Os principais objetivos são: melhoria no desempenho das equipes, atrelando uma parcela da remuneração aos objetivos e metas da empresa, desenvolvimento de uma cultura gerencial de comprometimento em relação aos objetivos de longo prazo, promoção da inovação, foco em resultados e identificação de oportunidades para melhoria no desempenho das áreas.

O sistema de remuneração passa a ser parte de um sistema gerencial organizacional, e se for bem estruturado será fonte de diferenciação e vantagem competitiva. Para a organização a vantagem do sistema de remuneração variável implica em empregados mais motivados, buscando um desempenho melhor, além de melhorar o clima interno e aumentar os níveis de produtividade e comprometimento. Como desvantagem o empregado pode comprometer a qualidade no trabalho com o objetivo de produzir em maior quantidade, além do sistema de remuneração não

estar atrelado ao modelo estratégico da empresa, não havendo vinculação entre as compensações remuneratórias e o resultado organizacional. (WOOD; PICARELLI FILHO, 1999).

São várias as razões positivas para avaliar. Dentre as principais, destacam-se: revisar o desempenho do último período, planejar as futuras atividades e responsabilidades, definir os objetivos individuais, identificar as necessidades de desenvolvimento, discutir a carreira profissional do empregado na organização e ajustar as expectativas diversas.

Um sistema de avaliação é importante quando as decisões são tomadas com base em critérios de desempenho, em vez de tempo de serviço. Outra importância do sistema é definir as experiências de desenvolvimento que o avaliado precisa para melhorar o desempenho no cargo atual e se preparar para futuras responsabilidades, além de decidir sobre promoções, transferências, demissões, aumentos salariais, recompensas, treinamento, etc. O feedback e as decisões de desenvolvimento são características importantes da avaliação de desempenho, pois são através destas ações que o empregado supera as suas deficiências (LUCENA, 1992)

A figura 3 apresenta os níveis de análise de uma avaliação, que tem como propósito a avaliação de desempenho do comportamento individual, dos resultados globais, resultados setoriais e resultados das funções individuais

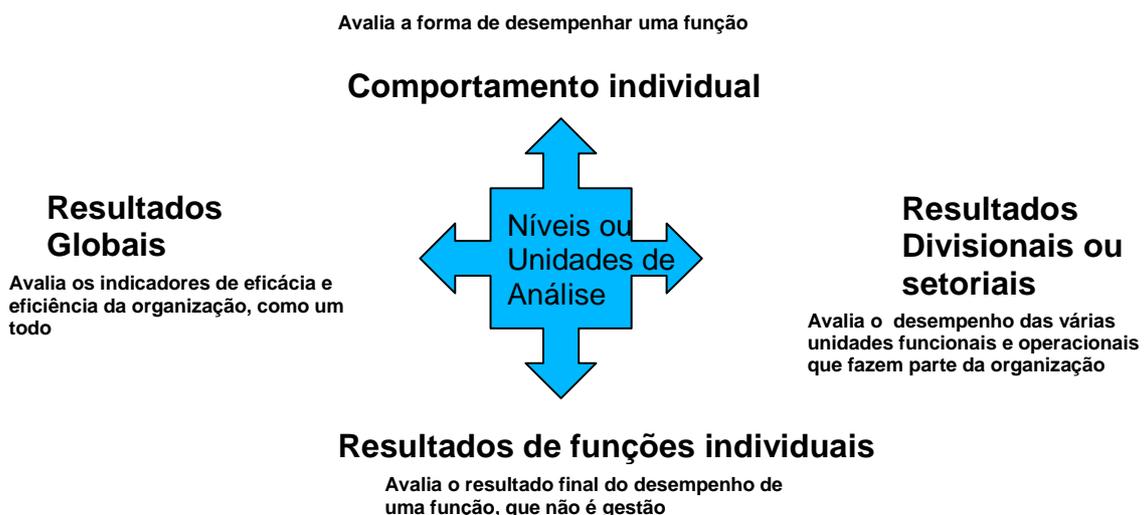


Figura 3 – Níveis ou unidades de análise da avaliação de desempenho.

Fonte: Adaptado pelo autor (2009).

Segundo Lucena (1992) as principais características do sistema de avaliação são: equidade e exatidão, fidelidade, validade, simplicidade, oportunidade, economicidade, bom direcionamento da informação, seletividade, flexibilidade, envolvimento, e detecção de sucessos. O quadro 7 mostra o entendimento de cada uma das características do sistema de avaliação

Equidade e exatidão	Tem que ser entendidos como justos e exatos. Mais do que a pontuação obtida, o processo ou método utilizado para avaliar que condiciona a satisfação de quem é avaliado.
Fidelidade	Consiste na possibilidade do sistema fornecer resultados consistentes em várias medições; significa o grau em que os resultados obtidos estão isentos de erro derivado do instrumento de medida
Validade	Refere-se ao grau em que o processo mede efetivamente, a contribuição para os objetivos ou resultados organizacionais
Simplicidade	Deve ser simples e elaborado em conjunto com seus utilizadores de modo a aumentar a compreensão e aceitação dos mesmos.
Oportunidade	Dever ser sincronizada com outras atividades da gestão de recursos humanos que os seus resultados possa ser imediatamente aproveitados
Economicidade	Estabelece que qualquer atividade desenvolvida deve proporcionar maior valor do que os recursos consumidos para realizá-la.
Bom direcionamento da informação	A informação relativa aos resultados deve ser dirigida de acordo com as finalidades da avaliação de desempenho. Estas devem ser divulgadas tendo em consideração quem necessita delas para tomar as decisões sobre as pessoas avaliadas
Seletividade	A informação deve chegar às pessoas de acordo com as suas necessidades, ou seja, não deve chegar à informação a todos da mesma forma.
Flexibilidade	Todo avaliador pode escolher o método que mais lhe convém, tendo em consideração as características da atividade, conjectura e prioridades estratégicas e o seu estilo de gestão.
Envolvimento	Deve cobrir todos os recursos humanos da organização e todas as dimensões do desempenho de cada um dos participantes organizacionais.
Detecção	Um sistema de avaliação deve ser concebido e utilizado mais para detectar e premiar sucesso, do que para punir fracassos.

Quadro 7 – Características do sistema de avaliação.

Fonte: Lucena (1992).

A periodicidade da avaliação de desempenho depende da natureza da função e da política de recursos humanos da empresa. Esta pode ser em um ciclo de curto período, a critério do

avaliador, em ciclos de periodicidade variável adequada a cada participante, avaliação solicitada pelo colaborador, períodos contábilísticos ou em ciclos de laboração (PONTES, 1996).

A responsabilidade pelo processamento da verificação, medição e acompanhamento do desempenho humano é atribuída a diferentes órgãos da organização de acordo com a política de RH de cada organização, podendo ser, conforme (PONTES, 1996):

- a) atribuída a um órgão de staff na organização, tem como característica uma centralização rígida da avaliação e quem avalia é o superior.
- b) atribuída a uma comissão de avaliação com participação de avaliadores de diversas áreas.
- c) totalmente descentralizada, fixando-se na pessoa do empregado com uma parcela de controle por parte do superior imediato.

O mais utilizado é o meio termo, ou seja, quando o sistema de avaliação é centralizado no que diz respeito ao projeto, construção e implantação do sistema e relativamente descentralizado no que tange a execução.

A figura 4 mostra as fontes de avaliação do funcionário, que podem ser feita tanto pela própria pessoa, quanto dos seu superior, subordinado, companheiros ou clientes.

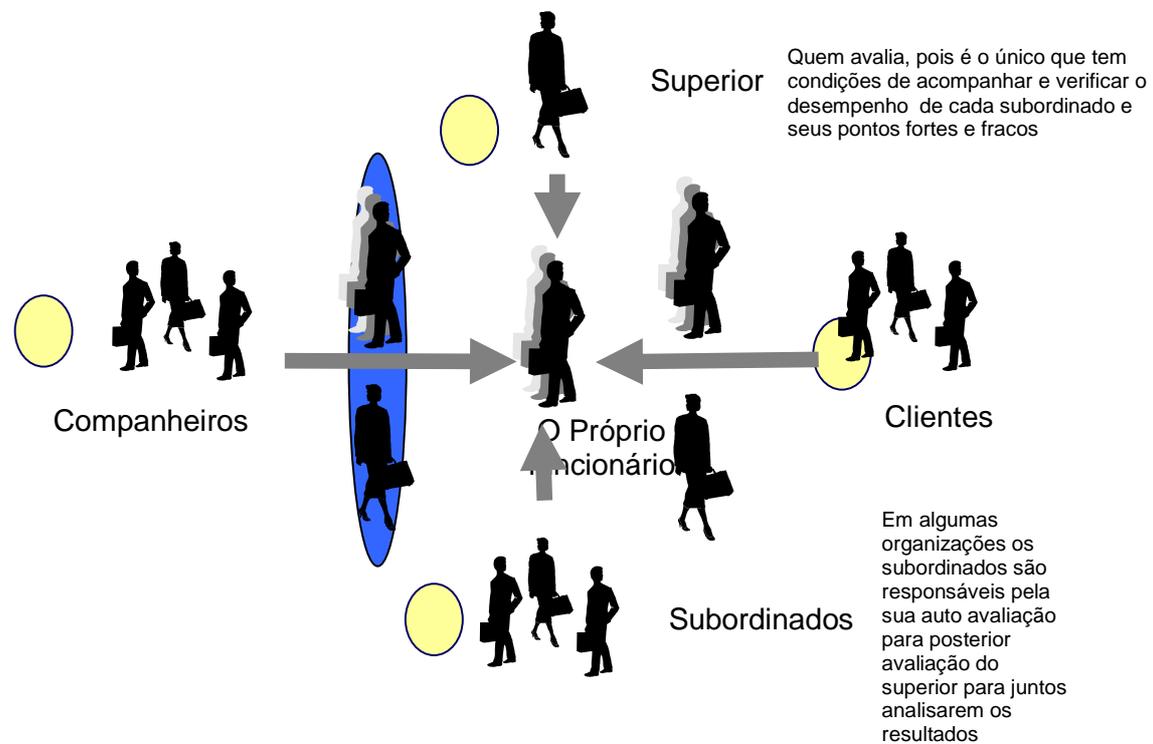


Figura 4 - Fontes de avaliação alternativa

Fonte: Bohlander, Snell e Sherman (2003, p. 220).

A avaliação de desempenho não pode ser exclusiva de responsabilidade do empregado, pois os mesmos nem sempre tem condições de auto-avaliar, dentro dos requisitos exigidos pelo sistema, além dos pontos de vista dificilmente coincidirem com os seus superiores a cerca da avaliação. (BOHLANDER; SNELL; SHERMAN, 2003)

3.2 Metodologias de avaliação de desempenho

Holanda (2007) argumenta que há duas tipologias para avaliação de desempenho, uma abordagem quantitativa e uma abordagem qualitativa. Na abordagem quantitativa, encontra-se a avaliação por objetivos (APO), avaliações coletivas e meritórias, e o sistema de remuneração variável. Na qualitativa, são abordados os métodos tradicionais (comparação simples e binária, escolha forçada, escala gráfica, frases descritivas, incidentes críticos) e métodos modernos (avaliação 360° e avaliação por competência).

Na abordagem quantitativa, a avaliação é objetiva, com foco na quantificação e orientada a resultados, metas e indicadores, sendo rígida. A diferença para abordagem qualitativa está na subjetividade da avaliação, com foco na interpretação, voltada para o contexto e orientada para o processo, tornando-se mais flexível.

3.2.1 Métodos quantitativos

A avaliação por objetivos direciona os esforços por meio do planejamento e controle administrativo, onde a organização deve definir o seu tipo de negócio e atender a três objetivos: revisão do cumprimento das metas e alcance dos resultados, apreciação do comportamento das pessoas e avaliação do potencial dos colaboradores (HOLANDA, 2007).

As vantagens da avaliação por objetivos está na melhoria do planejamento da empresa de uma forma geral, o aumento do trabalho participativo e motivação dos funcionários, além de definir claramente os objetivos e medir o desempenho do avaliado com base nos resultados. Em contraposição, há o efeito negativo no clima organizacional quando os objetivos são impostos e não discutidos, aumentando o trabalho burocrático e a possibilidade de combinar objetivos incompatíveis com o potencial de realização das pessoas. Os objetivos definidos são difíceis de serem abandonados (PONTES, 1996).

As avaliações coletivas, conforme Holanda (2007) são complexas, uma vez que envolver a análise de várias pessoas simultaneamente para realização de uma única tarefa. Trata-se de uma forma de avaliar por resultados realizadas pelo grupo, fornecendo informações úteis para estabelecer critérios e feedback individual. Segundo Milkovich e Boudreau (2000), as avaliações meritórias é uma avaliação baseada no desempenho individual, onde são valorizados e reconhecidos por mérito e aumentos de salário por parte da organização. A desvantagem deste método é que não gera mudanças significativas no desempenho e o mérito é administrado como controle de custo e não como uma abordagem de motivação para o desempenho.

3.2.2 Métodos qualitativos

O método da comparação simples é feito por meio de um conceito geral de desempenho que vai de uma escala de muito ruim a excepcional, enquanto que o método da comparação binária compara o desempenho do indivíduo com os demais membros de um grupo, através de uma Tabela de dupla entrada. Ambos relacionam-se ao passado, tornando-se uma desvantagem, além do que, o método da comparação simples avalia as pessoas de uma maneira global, não permitindo programa de desenvolvimento e não vislumbrando o futuro da organização. O método da comparação binária não permite ações de melhoria de desempenho e dificulta a comunicação entre líderes e membros da equipe (PONTES, 1996).

No método da escolha forçada, “os empregados são distribuídos numa escala de cinco áreas, obedecendo forçosamente a uma frequência aproximada à curva normal” (ZIMPECK, 1987, p. 291). A aplicação deste método é simples e utilizado por organizações com grande quantidade de empregados. Além desta vantagem, o método apresenta resultados confiáveis e ausência de subjetividade. O método tem como desvantagem não obter informações detalhadas do colaborador, não oferecendo ao avaliador uma noção precisa sobre os seus subordinados, sendo necessário um planejamento detalhado para elaborar o instrumento. (ZIMPECK, 1987; PONTES, 1996).

O método das escalas gráficas é baseado na avaliação de um grupo de fatores determinados do que a organização define de desempenho, podendo estes fatores medir a quantidade e qualidade do trabalho e estão divididos em graus que representam uma escala que vai de ruim a excepcional. É um instrumento de fácil compreensão e aplicação, e dentro deste contexto se tem uma visão resumida e integrada das características de desempenho mais valorizados pela empresa e a situação de cada colaborador, além de reduzir o trabalho do avaliador no registro da avaliação. Este instrumento propicia distorções e inferências subjetivas do avaliador, não permitindo, também, a flexibilidade do mesmo. Existem falhas na elaboração dos formulários de avaliação, na comunicação e no treinamento dos avaliadores. (MARRAS, 2000).

O método das frases descritivas avalia o desempenho do colaborador por meio de comportamentos descritivos, determinados antecipadamente. Elabora-se um conjunto de frases que tentam expressar um comportamento ideal e um comportamento negativo (PONTES, 1996). Segundo Gil (2001), as principais vantagens são: o processo é simplificado e o avaliador tem facilidade de identificar as características do avaliado, sem ter que escolher entre as características existentes. Como desvantagem, o autor apresenta a pouca precisão do método e um grande número de características que tornem a avaliação demorada e repetitiva.

Segundo Zimpeck (1987), o método de incidentes críticos está baseado na coleta de incidentes de trabalho julgados críticos, em virtude de serem inerentes a desempenhos excelentes ou insatisfatórios, analisando, portanto, dois extremos. Milkovoch e Boudreau (2000) referem-se aos incidentes críticos como frases que descrevem comportamentos muito eficazes ou não eficazes para o comportamento. A vantagem deste sistema está na sua simplicidade onde o avaliado assinala uma série de afirmações positivas ou negativas. A desvantagem está em apontar comportamentos extremos sem fazer a análise da personalidade, exigindo grande sensibilidade do avaliador na sua aplicação. Este método só registra fatos positivos ou negativos em relação ao desempenho.

No método moderno, tem-se a metodologia da avaliação ou feedback 360 Graus, que utiliza múltiplas fontes e propicia multivisão. Segundo Rabaglio (2004, p.15), trata-se de uma técnica:

Na qual os participantes do programa recebem simultaneamente feedbacks estruturados de seus superiores, pares, subordinados e outros stakeholders. Em geral tem por objetivo contribuir para o desenvolvimento de comportamentos e habilidades demandados pela Organização que a utiliza.

As vantagens desta metodologia é a orientação para resultados, flexibilidade, maior participação do trabalhador e múltiplas fontes de avaliação, enquanto tem como desvantagens a subjetividade das avaliações, diferença nos ângulos entre os avaliadores, influências positivas ou negativas dos sentimentos pessoais e a mudança comportamental limitada pelo contexto organizacional (HOLANDA, 2007).

São quatro as fases da avaliação 360°: definição das competências do negócio e dos perfis, verificação de performances em potencial, ações de desdobramento e alinhamento das competências, e avaliação do desempenho em redes e a gestão das competências, fechando com o feedback 360° (GRAMIGNA, 2002).

O gerenciamento da carreira requer um compromisso em buscar as qualificações, o conhecimento e as competências requeridas para os cargos que o empregado pretende ocupar no futuro. Dentro da própria avaliação de desempenho, visualiza-se os pré-requisitos necessários a movimentação dentro da carreira, o que permite o seu gerenciamento. (fig.5)



Figura 5 – Gerenciamento da carreira

Fonte: Adaptado de Holanda (2007).

A avaliação de desempenho é um excelente fornecedor de informações para promover a orientação do desenvolvimento das pessoas, através de subsídios que mostrarão os pontos a serem desenvolvidos pelo o avaliado, para que o mesmo melhore sua performance e tenha possibilidade de se desenvolver na organização (HOLANDA, 2007).

O desenvolvimento é um processo de longo prazo para aperfeiçoar as capacidades e motivações das pessoas com o propósito de torná-las membros valiosos da organização. O desenvolvimento engloba aprendizagem treinamento, carreira e outras experiências vivenciadas (MILKOVICH; BOUDREAU, 2000).

É importante referir que tanto o avaliador como o avaliado devem se reunir para conhecer e discutir o resultado da avaliação de acordo com o cumprimento das normas aplicáveis ao

método de avaliação de desempenho escolhido e que deve ser adequada às pessoas e suas respectivas funções

Outro ponto importante é que a gestão estratégica de recursos humanos contribui para gerar vantagem competitiva sustentável por promover o desenvolvimento de habilidades, produzir um complexo de relações sociais e gerar conhecimento, ou seja, por desenvolver competências.

4 O MODELO DE COMPETÊNCIA NA COELCE

Esta seção apresenta uma síntese acerca do processo de desenvolvimento do modelo de gestão por competência na COELCE. Seus principais elementos são o perfil da organização e a implantação do modelo de competência na distribuidora.

4.1 Perfil da organização

A organização em foco nesta pesquisa é a Companhia Energética do Ceará, conhecida como Coelce. Sua forma de atuação está regulamentada pela Lei das Sociedades Anônimas e suas atividades são fiscalizadas e regulamentadas pela Agência Nacional de Energia Elétrica (Aneel), no âmbito nacional, e pela Agência Reguladora do Estado do Ceará (Arce), no âmbito estadual. O histórico da Coelce é sintetizado no Quadro 8.

1960	Criadas as companhias de Eletricidade do Cariri (Celca) e Eletrificação Centro - Norte do Ceará (Cenort). A década de 1960 também foi marcada pela chegada ao Ceará da energia de Paulo Afonso (Chesf), e pela desativação dos grupos de geração termoeletrica.
1962	Surgem a Companhia Nordeste de Eletrificação de Fortaleza (Conefor) e a Companhia de Eletrificação do Nordeste (Cerne).
1971	A Companhia de Eletricidade do Ceará (Coelce) é criada por meio da Lei Estadual nº. 9.477 de 05/07/1971, com a unificação das quatro empresas distribuidoras de energia elétrica (Celca, Cenort, Conefor e Cerne). A autorização para a Coelce prestar o serviço público foi concedida pelo Decreto Federal nº 69.469 de 05/11/1971.
1987	Mudança na razão social para Companhia Energética do Ceará (Coelce), ampliando os horizontes de atuação, passando a considerar todas as potencialidades energéticas locais como insumos.
1995	A Coelce torna-se uma companhia de capital aberto, passando a negociar suas ações – ordinárias e preferenciais – na Bovespa.
1998	A companhia é privatizada em leilão público realizado na Bolsa de Valores do Rio de Janeiro. O Consórcio Distriluz Energia Elétrica S.A., formado por Endesa España S.A., Enersis S.A., Chilectra S.A. e Companhia de Eletricidade do Rio de Janeiro (Cerj), atualmente Ampla - torna-se o novo controlador da Coelce. A Distriluz Energia Elétrica S.A., a Coelce, a Aneel e o Governo do Estado do Ceará procedem à assinatura do Contrato de Concessão, que outorga à Coelce 30 anos de direitos exclusivos sobre a distribuição de energia elétrica no Estado do Ceará.
1999	A Coelce conclui o processo de reestruturação societária, incorporando sua controladora Distriluz Energia Elétrica S.A., e passando, então, a ser controlada pela Investluz S.A, que, por sua vez, é controlada pela Endesa Brasil, com participação direta de 63,6% no seu capital total.
2007	Grupo Endesa é adquirido pelo consórcio formado pela espanhola Acciona e pela italiana Enel.
2009	A Enel adquire 25,01% das ações da Acciona. Com essa aquisição, Enel alcança 92,06% das ações da Endesa.

Quadro 8 – Histórico da Coelce.

Fonte: Coelce (2009a).

A Coelce é uma sociedade anônima de capital aberto, com suas ações negociadas na Bovespa, que detém a concessão para atuar no serviço público de distribuição de energia elétrica em todo o Estado do Ceará, abrangendo um território de 148.825Km² com 184 municípios. A empresa é controlada pelo Grupo Endesa, por meio da empresa Investluz S.A. O Grupo Endesa é o maior conglomerado de energia elétrica da Espanha, onde ocupa o primeiro lugar tanto em geração quanto em distribuição de energia elétrica, sendo também a segunda maior empresa de gás natural daquele país. Com sede em Fortaleza e 199 lojas de atendimento, distribuídas pelo Estado, a Coelce é a terceira maior distribuidora do Nordeste em volume comercializado de energia, com fornecimento para aproximadamente 2,8 milhões de clientes. Em relação a 2008 representa um acréscimo de 123.631 novos consumidores à base comercial da Companhia (COELCE, 2009a)

O produto da Coelce é ‘energia elétrica’ distribuída para os seus clientes em sua área de concessão. As especificações desse produto, em seus diversos aspectos de continuidade e qualidade no seu fornecimento e preço, são regulamentadas pelas agências reguladoras Aneel e Arce, que fiscalizam a qualidade desse serviço prestado à população.

A cadeia de valor da Coelce é formada pelos macro processos principais de negócios - que estão diretamente ligados à distribuição de energia, descritos no Quadro 9. (COELCE, 2009a).

Gestão do Sistema de Distribuição	Engloba os processos de planejamento e ampliação da infra-estrutura da rede elétrica, e a sua manutenção e a operação, os quais garantem a qualidade e continuidade do fornecimento de energia elétrica a todos os clientes.
Gestão de Operações Comerciais	Engloba um conjunto de processos relativos ao relacionamento com os clientes e compreendem: atendimento ao cliente, faturamento, arrecadação, controle da inadimplência e perdas comerciais.

Quadro 9 – Macro processos principais do negócio.

Fonte: Coelce (2009a).

Compõem, também, a cadeia de valor da Coelce os macro processos principais de apoio - que dão suporte aos macro processos principais, dentre estes a Gestão de Pessoas, responsável pelo recrutamento, seleção, treinamento e desenvolvimento alinhados ao plano de carreira e sucessão, além da segurança, saúde e bem estar dos colaboradores. Estes processos estão descritos no Quadro 10 (COELCE, 2009a)

Gestão de Pessoas	Gestão integrada de recursos humanos em recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, plano de carreira/sucessão, segurança e saúde e bem estar dos colaboradores.
Suporte à Gestão	Garante os recursos financeiros necessários à execução do plano de investimento e custeio do sistema elétrico; fornece informações de natureza contábil e legal aos órgãos de fiscalização e controle e aos auditores externos; coordena o processo de planejamento estratégico; acompanha e controla o orçamento para gestão da companhia; planeja, coordena e controla os processos de aquisição e logística de distribuição de materiais, equipamentos e serviços, bem como, formaliza os compromissos negociados e assumidos com os fornecedores.
Comunicação e Marketing	Garante o fortalecimento da imagem positiva da companhia, desenvolve canais de comunicação estáveis e estabelece relacionamentos de confiança com as partes interessadas.
Regulação	Faz interface com Aneel para o cálculo do reajuste, planeja a compra de energia, acompanha a regulação do setor e elabora os contratos de compra de energia.

Quadro 10 – Macro processos principais de apoio.

Fonte: Coelce (2009a).

A Coelce, por estar presente em todos os municípios do Ceará, desempenha o seu papel social de modo a melhorar as condições e a qualidade de vida do povo cearense, contribuindo para o desenvolvimento sustentável do Estado. Para atuar em todo o estado do Ceará, a empresa possui uma estrutura organizacional (Anexo B) e sede nas principais cidades, podendo, assim, atender às necessidades dos seus clientes (Anexo C).

Em 2007, com o objetivo de fortalecer os negócios de geração e distribuição, o Grupo Endesa redefiniu sua forma de atuação no Brasil, separando a administração entre Áreas de apoio e de negócio. As Áreas de apoio (Jurídico, Auditoria, Comunicação e Responsabilidade Social, Regulação, Planejamento e Controle, Recursos Humanos e Finanças, e Relações com Investidores) passaram a atuar de forma corporativa como prestadoras de serviço para todas as empresas do Grupo, fortalecendo o alinhamento com a estratégia da organização e visando ao alto desempenho. As Áreas de negócio (Comercial e Técnica) permaneceram com administração de responsabilidade de cada empresa. Nos últimos 6 anos a Coelce vem buscando excelência em suas atividades conforme descrito no Anexo D. (COELCE, 2009a)

A força de trabalho da Coelce é dividida em três grupos: empregados - 1.298 colaboradores; estagiários (nível médio e superior) - 184; e jovens aprendizes - 36. Todas as

atividades executadas pelos membros da força de trabalho são realizadas pelas pessoas classificadas em um dos três grupos relacionados acima: colaboradores, estagiários ou jovens aprendizes. A Tabela 1 apresenta a composição da força de trabalho, incluindo os percentuais por nível de escolaridade e por categoria de cargos. (COELCE, 2009a)

Tabela 1 – Nível de escolaridade e cargo da força de trabalho.

Nível de Escolaridade	Homens	Mulheres	Total			
ANALFABETOS	-	-	-			
ENSINO FUNDAMENTAL I INCOMPLETO (1ª. A 5ª. SÉRIE)	-	-	-			
ENSINO FUNDAMENTAL I COMPLETO (1ª. A 5ª. SÉRIE)	22	1	23			
ENSINO FUNDAMENTAL II INCOMPLETO (6ª. A 9ª. SÉRIE)	-	-	-			
ENSINO FUNDAMENTAL II COMPLETO (6ª. A 9ª. SÉRIE)	62	3	65			
ENSINO MÉDIO INCOMPLETO	-	-	-			
ENSINO MÉDIO COMPLETO	495	80	575			
SUPERIOR INCOMPLETO	35	13	48			
SUPERIOR COMPLETO	300	152	452			
PÓS-GRADUAÇÃO (ESPECIALIZAÇÃO, MBA, MESTRADO OU DOUTORADO)	88	47	135			
Total	1002	296	1.298			
Nível de Cargo						
Nível	2004	2005	2006	2007	2008	2009
DIRETORIA	7	7	7	7	7	6
GERÊNCIA	186	99	104	99	80	70
ADMINISTRATIVO	129	253	246	228	212	208
PRODUÇÃO	1.015	960	956	963	979	1.014
Total	1.337	1.319	1.313	1.297	1.278	1.298

Fonte: Coelce (2009a).

No que se refere à sociedade, a Coelce aderiu ao Pacto Global das Nações (ONU), estando alinhada com todas as suas diretrizes. Lança, também, anualmente o seu Relatório de Sustentabilidade, contemplando seus colaboradores, fornecedores, clientes, governo, comunidade, sociedade e meio ambiente com informações esclarecedoras e que lhes dizem respeito. Além de cumprir a legislação, há os investimentos em projetos que trazem benefícios para sociedade, como projetos em pesquisa e desenvolvimento até programas de universalização de energia para toda a população do estado.

4.2 Implantação do modelo de gestão por competência na Coelce

O processo de operacionalização de um sistema de gestão por competência passa, necessariamente pela definição e detalhamento da estratégia da empresa. Diante de informações como essas, pode-se construir um modelo que transforme as necessidades do mercado em respostas para o mercado (HIPÓLITO, 2000), gerindo recursos de maneira competitiva. Neste contexto, a distribuidora identificou a não existência de procedimentos e ferramentas que permitissem o alinhamento do desenvolvimento de seus colaboradores à estratégia do negócio.

Em 2004, a empresa formulou o objetivo estratégico de “fortalecer a capacitação dos colaboradores”, empreendendo esforços no sentido de modernizar a gestão de pessoas (COELCE, 2009a).

Em 2006, o Sistema de Gestão por Competência passou a funcionar de forma integrada com os processos de recrutamento e seleção e desenvolvimento e remuneração. Toda a trajetória do empregado na Coelce está registrada em seu Mapa de Carreira. Dessa forma, a empresa procura evitar escolhas subjetivas nas promoções internas de troca de cargos. A eficácia das ações de desenvolvimento da Gestão por Competências é verificada, anualmente, com base na evolução nos níveis de proficiência das competências nos mapas de carreira dos empregados. (COELCE, 2009a).

Segundo Barbalho (2002), a gestão que se baseia nas competências e habilidades das pessoas, têm como prioridade a interação destas habilidades com as necessidades de negócios de uma organização, em que o alicerce fundamental não é mais a estrutura hierárquica nos cargos, e sim nas habilidades e competências necessárias ao sucesso das organizações e de seus aliados, tais como: clientes, fornecedores, colaboradores e acionistas.

Os colaboradores planejam e aprimoram a sua carreira por meio do Plano de Desenvolvimento Profissional (PDP), baseado num sistema de competências alinhadas à estratégia do negócio. Visualizando de forma transparente, as etapas de ascensão e, principalmente, os requisitos mínimos para atingir o topo, o próprio funcionário consegue

identificar as oportunidades de melhoria e, além do seu esforço pessoal, conta com o apoio da área de Recursos Humanos para subsidiar treinamentos técnicos e comportamentais.

Para Fleury (1999), a competência é um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo. A competência não somente ajuda o indivíduo como profissional, mas como ser social, pois se torna mais motivado e seguro, trazendo para empresa, por outro lado, novas possibilidades, uma vez que as pessoas da organização são tidas como construtores ilimitados e capazes de criar, reformular e desenvolver novas habilidades. Ainda de acordo com Fleury (1999, p. 84), as competências podem ser classificadas segundo:

- a) Competências técnicas e profissionais – específicas para uma operação, ocupação ou tarefa (desenho técnico, operação de um equipamento, finanças). É o conhecimento primordial para a construção de processos sólidos e eficientes. O conhecimento técnico deve ser sempre a base de qualquer recurso humano, mas não se limita a isso, é apenas um dos aspectos da competência.
- b) Competências Sociais – saber ser, incluindo atitudes e comportamentos necessários para o relacionamento entre pessoas (comunicação, negociação, trabalho em equipe). As empresas possuem equipes, setores que se coadunam, se complementam e indivíduos que realizam processos que fazem parte do todo realizado por diversas pessoas. Nesse sentido as relações sociais e pessoais existem e são fundamentais para que os processos se efetivem competentemente.
- c) Competências do Negócio – compreensão do negócio, seus objetivos e relações com o mercado, ambiente sociopolítico (conhecimento em negócio, planejamento, orientação para o cliente). Os colaboradores, em geral, precisam conhecer o negócio, compreender sua função, seus objetivos e missão, pois dessa forma, integram-se e sentem-se parte da empresa.

Em relação ao referencial acima, verifica-se que, no contexto da empresa, o primeiro passo foi definir as competências essenciais para o negócio da empresa, alinhadas ao Mapa

Estratégico e estas competências são revistas a cada reflexão estratégica mantendo o alinhamento com os objetivos e metas da empresa (COELCE, 2009b).

A Avaliação por Competência permite que cada empregado esteja relacionado a um **Mapa de Carreira**, instrumento utilizado para gerir a carreira dos empregados no Sistema de Gestão de Pessoas por Competência e que contempla as funções desempenhadas na empresa, composto por uma lista com as seguintes competências (COELCE, 2009b):

- a) **Técnicas Específicas** – São 84 competências, que dizem respeito à formação, à qualificação e aos conhecimentos necessários para realização do trabalho na sua área específica.
- b) **Técnicas Gerais** – São 11 competências que identificam à estratégia do negócio: Administrativa, Analítica/Processual, Comunicação, Negociação, Financeira, Informática, Idiomas, Coordenação de Equipes, Gestão de Serviços Contratados, Gerenciamento de Projetos e Características do Setor Elétrico
- c) **Comportamentais** – São 11 competências relacionadas aos valores da organização: Trabalho em Equipe, Orientação a Resultados, Orientação ao Cliente, Flexibilidade, Comunicação, Desenvolvimento de Pessoas, Inovação, Tomada de Decisões, Planejamento e Organização, Análise e Síntese e Responsabilidade Social.

No mapa constam ainda os níveis de proficiência (nível de evolução em que o profissional se encontra dentro de uma competência) e os estágios de carreira. O Quadro 11 apresenta os níveis de proficiência das competências técnicas específicas do mapa de carreira de um colaborador na área de gestão da inadimplência da empresa (COELCE, 2009b).

Competências Técnicas Específicas	
Competência Técnica em Gestão da Dívida	
1º Nível de Proficiência	Conhece as políticas, normas e procedimentos da empresa (aplicáveis a sua área e/ou processo) e demonstra habilidade no preenchimento de formulários, requisições, check-lists, etc - dentro de parâmetros pré-estabelecidos.
2º Nível de Proficiência	Apresenta entendimento básico das rotinas específicas de sua área de atuação, assim como as interfaces com a área de arrecadação e contabilidade. Tem habilidade em realizar a organização, arquivamento e os controles necessários referentes aos diversos documentos de sua área, bem como a verificação periódica da necessidade de atualização ou descarte.
3º Nível de Proficiência	Demonstra conhecimentos da dívida e das ferramentas de gestão. É capaz de elaborar e realizar as verificações periódicas para o controle dos mesmos.
4º Nível de Proficiência	Demonstra amplo entendimento das rotinas específicas de sua área, assim como as interfaces com o sistema de arrecadação e contabilidade. Possui habilidade em identificar inconsistências dos dados da dívida através dos arquivos da área e realizar os ajustes necessários.
Competência Técnica em Gestão Orçamentária	
1º Nível de Proficiência	Possui conhecimentos dos sistemas corporativos e suas principais interfaces para ingresso de documentos. Demonstra habilidade no levantamento e consolidação de informações, assim como no desenvolvimento de análises e elaboração de relatórios internos de baixa complexidade.
2º Nível de Proficiência	Possui conhecimentos dos sistemas corporativos e suas principais interfaces para ingresso de documentos. Demonstra habilidade no levantamento e consolidação de informações, assim como no desenvolvimento de análises e elaboração de relatórios internos de baixa complexidade.
3º Nível de Proficiência	Demonstra habilidade na identificação de desvios e proposição de ações corretivas relacionados aos orçamentos da sua área de atuação, buscando identificar oportunidades e ameaças e analisar riscos.
4º Nível de Proficiência	Demonstra profundos conhecimentos das técnicas do planejamento estratégico, voltado para a preparação do orçamento da sua área de atuação. É capaz de identificar a possibilidade de melhoria na relação custo/benefício através de análise de indicadores financeiros.

Quadro 11 – Níveis de proficiência das competências técnicas específicas do mapa de carreira da área comercial de inadimplência.

Fonte: Coelce (2009b).

A Avaliação por Competências é realizada anualmente, sob a coordenação do Departamento de Pessoas e consta das seguintes etapas (COELCE, 2009b):

- a) **Auto-avaliação:** o colaborador se avalia nos níveis de proficiência relacionados a cada competência do seu mapa, para posterior avaliação da sua liderança direta.
- b) **Avaliação do gestor:** os gestores avaliam os membros de suas equipes nos níveis de proficiência relacionados aos seus mapas.
- c) **Reunião de *feedback*:** os gestores se reúnem individualmente com seus colaboradores para validarem as notas das avaliações anteriores e concluírem o processo avaliativo, onde são gerados os mapas de carreira para o ano seguinte. O feedback deve ser uma prática constante entre o gestor e a equipe, para que a relação seja mais transparente, produtiva e alinhada aos objetivos e metas da Coelce.

No Mapeamento das competências, o profissional é classificado em um determinado estágio de carreira, desde que apresente: 100% das Competências Técnicas Específicas; 80% das Competências Técnicas Gerais; e 80% das Competências Comportamentais (COELCE, 2009b).

A composição dos mapas de carreira é revisada anualmente em reuniões realizadas pelo Departamento de Desenvolvimento de Pessoas em conjunto com os gestores, de modo a atualizá-los em relação aos cargos e competências de cada área. As competências essenciais exigidas para o processo de contratação dependem do cargo, pois cada cargo tem seu mapa de competências que contém as competências Técnicas Específicas, Técnicas Gerais e Comportamentais (COELCE, 2009b). O anexo E apresenta o mapa de carreira de um colaborador da empresa.

O desenvolvimento contínuo das pessoas é fundamental para sustentar o desenvolvimento da organização, uma vez que não é por caso que as recompensas mais nobres vêm sendo carreadas para estimular e valorizar o desenvolvimento das pessoas, conforme afirma Dutra (2004). Em alinhamento a esta visão, a empresa tem um setor específico para garantir que este desenvolvimento seja atingido. O Departamento de Desenvolvimento de Pessoas tem uma

sistemática de reuniões com os gestores das áreas, analisa os gaps individuais apresentados nos mapas de carreira e identifica as necessidades de desenvolvimento para o ano vigente, considerando as estratégias definidas pela organização.

Para compatibilizar as necessidades individuais identificadas nos Mapas de Carreira com as necessidades operacionais e com as estratégias da empresa, o Departamento de Desenvolvimento de Pessoas desenvolveu e implementou, desde 2005, o sistema denominado Plano de Desenvolvimento Profissional (PDP).

O PDP aponta as necessidades de desenvolvimento do empregado. As competências a serem desenvolvidas são escolhidas pelo departamento de desenvolvimento em conjunto com os gestores, de acordo com as necessidades de cada área, priorizando os maiores gaps do mapa. Adicionalmente, os gestores podem solicitar outras capacitações, quando da necessidade de desenvolver uma nova competência (COELCE, 2009c).

Com base nas demandas do Plano, o Departamento de Desenvolvimento de Pessoas, em conjunto com as chefias, consolida as informações e define anualmente as ações de capacitação e desenvolvimento, decidindo sobre a melhor forma de realização de programas de capacitação e ações de desenvolvimento: treinamentos, workshops, programas corporativos, leituras orientadas, ações de benchmarking, etc. Por último são acrescentadas ao plano de ação de treinamento e desenvolvimento as ações para disseminação da estratégia, previstas no plano de disseminação do plano estratégico.

Todas as ações de treinamento e desenvolvimento de pessoas da distribuidora são realizadas pautadas na Gestão por Competências, e objetivam trabalhar os conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho de cada um atuando em dois grandes focos: as competências técnicas (específicas e gerais) e competências comportamentais.

A área de Recursos Humanos poderá atender outras demandas pontuais de treinamento e desenvolvimento através de solicitações formais, acordadas entre o colaborador e seus gestor, feitas por meios do preenchimento do formulário de Solicitação de Curso.

O Departamento de Desenvolvimento de Pessoas estrutura os programas de capacitação e de desenvolvimento, a partir do que é exigido em cada nível de proficiência das competências. Para as Competências Técnicas Específicas, cursos externos, cursos de graduação, cursos técnicos, cursos de pós-graduação, seminários, congressos, palestras e visitas técnicas. Para as Competências Técnicas Gerais e Comportamentais, cursos externos, oficinas temáticas e programas corporativos.

A eficácia dos programas de capacitação é identificada anualmente a partir da evolução nos níveis de proficiência das competências dos mapas de carreira. A comparação das avaliações mostra os gaps que foram supridos e, portanto, comprova a eficácia das ações de desenvolvimento feitas ao longo do período. A figura 8 mostra o circuito de aprovação dos treinamentos na empresa (Coelce, Área de desenvolvimento de Pessoas, 2009).

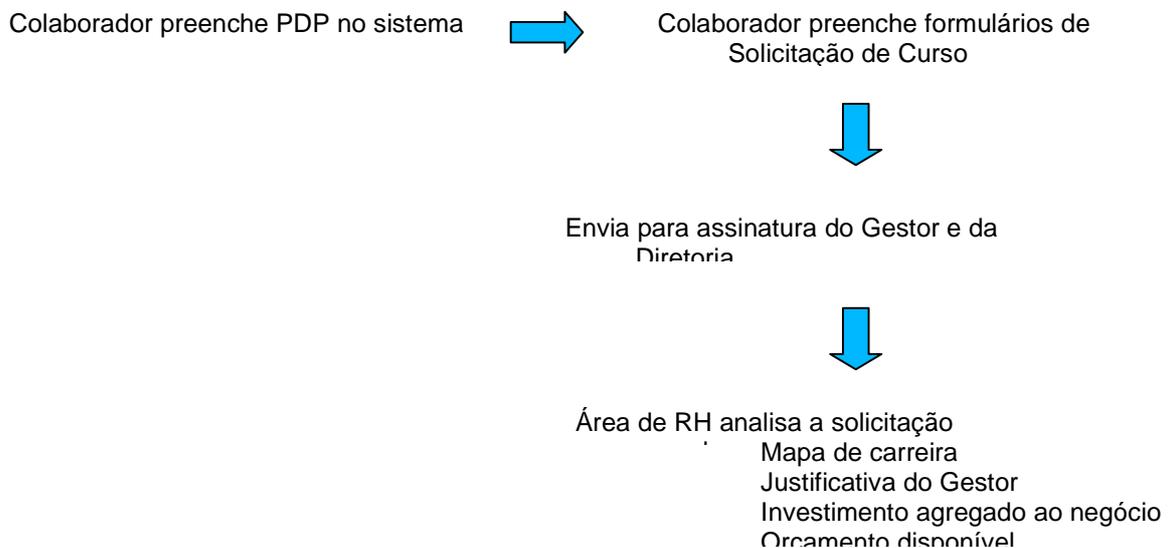


Figura 6 – Circuito de aprovação de treinamentos.

Fonte: adaptado Coelce (2009c).

Além dos treinamentos através de cursos, existem várias ações institucionais de desenvolvimento que são programas corporativos que propiciam o desenvolvimento das competências, favorecendo a integração e despertando a consciência corporativa, alinhada com a

estratégia da empresa. A empresa dispõe do **Espaço Dimensão e Conhecimento**, destinado ao planejamento do desenvolvimento pessoal e profissional. O Espaço dispõe de recursos que facilitam a aquisição de conhecimentos como: computadores com acesso a internet, biblioteca diversificada para consulta ou empréstimo de livros e sala de atendimento individual para dar suporte aos empregados no planejamento de suas carreiras.

Os programas de capacitação e processo de aprendizagem são avaliados através de três ferramentas (COELCE, 2009b):

- a) **Avaliação de Reação** - realizada após cada treinamento, onde são verificados o desempenho do instrutor, a infra-estrutura disponibilizada, a carga horária e conteúdo dos treinamentos e sugestões de melhoria.
- b) **Verificação de Eficácia dos Treinamentos** - ocorre duas vezes ao ano. O Departamento de Desenvolvimento de Pessoas envia um formulário aos gestores das áreas juntamente com a lista dos treinamentos realizados pelos empregados nos últimos 6 meses. Os gestores preenchem o formulário, pontuando o grau de eficácia de cada treinamento. As pontuações são consolidadas e o processo é revisado para promover possíveis melhorias.
- c) **Pesquisa de Clima Laboral** - verifica a eficácia da capacitação sob o ponto de vista colaborador, através da seguinte pergunta: “A Capacitação que recebo na Coelce me ajuda a realizar o meu trabalho cada vez melhor?”

A Coelce passou a ter uma visão focada das necessidades de desenvolvimento das pessoas e da organização, planejando e realizando ações coerentes com a estratégia. Outro ganho relevante na adoção deste processo ocorreu no aprimoramento das lideranças no tocante à gestão de suas equipes, permitindo aos gestores uma melhor condução do desempenho dos colaboradores.

O foco de atenção da empresa para os próximos 10 anos é internalizar nos colaboradores a cultura da gestão por competências aprimorando o sistema de PDP e direcionar ações de desenvolvimento dos colaboradores e gestores alinhados as estratégias do negócio (COELCE, 2009c).

5 METODOLOGIA

Os conceitos metodológicos são fundamentais para a propagação da produção científica, na medida em que ordenam e formalizam os métodos utilizados, possibilitando o entendimento do processo utilizado no trabalho científico, viabilizando, assim, sua rastreabilidade. O caminho trilhado pela metodologia é o conhecimento, palavra originada do latim “*cognoscere*”, que significa procurar saber, conhecer. Etimologicamente, o termo metodologia vem do grego, “*méthodos*” (meta= além de, após de + ódos = caminho) e “*logos*”: conhecimento. Assim, uma das definições mais aceitas para a palavra metodologia é a de ser o estudo dos métodos, que, por sua vez, também é compreendido por sua origem etimológica, como o caminho para se chegar a um objetivo (RICHARDSON, 1989). Ancorada nesta visão, esta seção tem por objetivo apresentar o percurso metodológico desta pesquisa.

5.1 Tipologia

Em relação à abordagem do problema e a natureza dos dados, esta pesquisa caracteriza-se como sendo quantitativa baseada no uso de técnicas estatísticas no tratamento de dados dos questionários que refletem a percepção de um grupo de colaboradores da empresa sobre o tema e expressam a singularidade da organização.

Quanto aos fins, a pesquisa é exploratória e descritiva. Com caráter exploratório, descritivo e inferencial com fundamentação comparativa, adotou-se a estratégia de estudo de caso, dada sua possibilidade de estudar em profundidade o problema, permitindo um conhecimento amplo e detalhado, tarefa praticamente impossível mediante outros tipos de delineamento (GIL, 1999)

Quanto aos meios, trata-se de uma pesquisa bibliográfica, documental e de campo, tendo sido realizado mediante aplicação de questionário. Bibliográfica, porque, para a fundamentação teórico-metodológica do trabalho, foi realizada uma investigação para levantamento e síntese da literatura sobre os temas gestão por competências, avaliação de desempenho, capacitação e treinamento junto a livros, trabalhos monográficos, periódicos e anais de eventos. Documental,

porque foram consultados leis e pareceres de entidades reguladoras, assim como códigos, manuais e relatórios da Coelce sobre os temas em foco.

5.2 População e amostra

A empresa escolhida foi a distribuidora de energia, situada na região Nordeste do Brasil, mais especificamente, no estado do Ceará. A escolha para o desenvolvimento da pesquisa se deu pelo fato de que a distribuidora já trabalha com gestão por competências há 5 (anos).

A população utilizada para definição da amostra foi o total de 1.298 colaboradores entre gestores e colaboradores próprios. Os integrantes da amostra são responsáveis pela execução de diversos processos na empresa, possibilitando identificar a percepção dos respondentes que atuam em diversas áreas e desempenham vários papéis operacionais.

Em vista da decisão da seleção e encaminhamento dos questionários, a amostra desta pesquisa é do tipo “por disponibilidade” onde a população foi dividida em 2 grupos. Para a primeira aplicação foi selecionado aleatoriamente 300 funcionários. A aplicação foi via e-mail.

O primeiro grupo é composto por 76 colaboradores de nível gerencial, correspondendo a 5,8% da população, que ocupam cargos de gerência (Gestor - Responsável departamento, Gerencial - Gerência média, Diretivo). O segundo grupo é composto 1.222 colaboradores de nível não gerencial, que ocupam os cargos operativo, administrativo e técnico, correspondendo a 94,1% da população.

O retorno foi de 30 questionários do nível Gerencial (Gestor - Responsável departamento, Gerencial - Gerência média, Diretivo) e de 26 questionários dos níveis não gerenciais (Operativo Administrativo e Técnico). O segmento gerencial tem 76 pessoas da população pesquisada, enquanto o nível não gerencial tem cerca de 1222 indivíduos da população, o que mostra uma desproporção em relação à população e uma baixa representatividade do segmento não-gerencial.

Diante disso, para garantir a representatividade da parcela não gerencial foi utilizada a fórmula de Cochran para populações finitas para esta parcela da população. Com um erro de 10% da média, que foi obtida na primeira aplicação, determinou-se uma amostra de 44 indivíduos da população não-gerencial. Então, foi efetuada uma nova aplicação de 18 questionários para os indivíduos não-gerenciais. Chegando assim, a uma amostra representativa.

$$n = \frac{N \cdot \sigma^2 \cdot (Z_{\alpha/2})^2}{(N - 1) \cdot E^2 + \sigma^2 \cdot (Z_{\alpha/2})^2}$$

Figura 7 – Formula de Cochran

Fonte: Cochran (1977).

Onde: N = população, n = Número de indivíduos na amostra, $Z_{\alpha/2}$ = Valor crítico que corresponde ao grau de confiança desejado, E = Margem de erro ou erro máximo de estimativa e s = Desvio-padrão populacional da variável.

A tabela 2 mostra os percentuais da amostra em relação ao número de respondentes por grupo.

Tabela 2 – Participantes da pesquisa de campo.

Instrumento de Coleta	Respondentes	População	Amostra	Número de Respondentes	% Amostra
Questionário	Grupos 1 – Gestor	76	76	30	39,5
	Grupo 2 - Colaborador	1222	224	44	19,6
Total de respondentes	_____	1298	300	74	24,7

Fonte: Elaborado pelo autor (2009).

5.3 Instrumento e procedimentos de coleta de dados

Antes do processo de coleta, foi encaminhado aos participantes da pesquisa um termo de esclarecimento, Apêndice A, com o intuito de informando os objetivos do estudo, solicitar a participação dos colaboradores da empresa, orientar quanto ao processo e ressaltar o caráter acadêmico da mesma, sendo, assim, assegurado aos participantes o anonimato. Serviu, ainda, para disponibilizar um canal para esclarecimento de eventuais dúvidas.

Na pesquisa de campo foi utilizado no questionário o modelo de escalas de atitude tipo Likert com 5 opções para a indicação da opinião do respondente. Coube ao respondente assinalar seu grau de concordância ou discordância em relação ao enunciado. O questionário divide-se em 4 partes. As três primeiras partes totalizam 47 (quarenta e sete) questões e têm a mesma estrutura, detalhada a seguir. Estas questões estão voltadas para os três objetivos específicos da pesquisa, respectivamente, o processo de implantação do modelo de gestão por competências, questões 1 a 15; as implicações do modelo sobre o sistema de capacitação de pessoal, questões 16 a 25; e as implicações do modelo sobre o sistema de avaliação de pessoal, questões 26 a 47.

A primeira parte do questionário inicia-se com a frase “**Na Coelce, a implantação do modelo de gestão por competências...**”, sendo, em seguida, apresentadas 47 afirmativas que a complementam e sobre a qual os respondentes devem registrar seu grau de concordância, conforme a escala: 1 – Discordo Totalmente; 2 – Discordo Parcialmente; 3 – Nem Concordo, Nem Discordo; 4 – Concordo Parcialmente; e 5 – Concordo Totalmente, conforme ilustrado a seguir no quadro 12 (Apêndice B).

A quarta parte refere-se ao perfil dos respondentes, tendo como variáveis: sexo, idade, escolaridade, tempo de empresa, área da empresa e segmento funcional.

O questionário foi aplicado pelo autor e enviado por correio eletrônico para a amostra detalhada no segmento 5.2. O instrumento de coleta de dados foi aplicado em todas as sedes da empresa no período de abril a junho de 2010. Os respondentes tinham a opção de devolver as respostas via e-mail ou impressos a serem entregues na área correspondente conforme descrito no termo de esclarecimento (Apêndice A).

Ressalta-se, contudo, que diversas questões do questionário foram orientadas pelas recomendações de Richardson (1989) e Gil (1999). O Quadro 12, a seguir, apresenta a relação entre os objetivos específicos da pesquisa e cada uma das questões do instrumento de coleta de dados.

Objetivos Específicos	Questões do Instrumento de Coleta
1- percepção quanto ao processo de implantação do modelo de gestão por competência.	1 - 15
2- percepção quanto às mudanças decorrentes da implantação do modelo em relação à capacitação de pessoal;	16 - 25
3- percepção quanto às mudanças decorrentes da implantação do modelo em relação à avaliação de pessoal.	26 - 47

Quadro 12 – Relação entre os objetivos específicos e as questões do instrumentos de coleta de dados.

Fonte: Elaborado pelo autor (2010).

5.4 Tratamento e análise dos dados

Depois de concluída a etapa de coleta de dados de campo, em maio de 2010, iniciou-se a organização e tratamento do material, com a preocupação de se identificar eventuais disfunções que pudessem dificultar a compreensão ou levar a erros de interpretação, buscando-se, assim, zelar pela qualidade da análise a ser feita, tendo em vista o problema da pesquisa, bem como seus objetivos. Como ressalta Yin (2001, p. 131), a análise de dados consiste em:

Examinar, categorizar, classificar ou recombinar as evidências tendo em vista as preposições iniciais do estudo, realizando inicialmente uma estratégia analítica geral que reduza as dificuldades analíticas potenciais e posteriormente, aplicando técnicas dominantes como adequação ao padrão, construção de explanação, análise de séries temporais e modelos lógicos de programas.

Quanto aos dados de natureza quantitativa, oriundos dos questionários, foi utilizado o *software SPSS 17.0 (Statistical Package for Social Science) for Windows 11.5* onde serão apresentados através da distribuição de frequência, médias e desvio padrão. As análises dos dados foram realizadas descritivamente, extraindo-se e comparando a média aritmética e desvio padrão, visando identificar o grau médio de concordância e discordância dos respondentes em relação a cada item e a distribuição das respostas em torno da média.

Para uma análise mais detalhada, optou-se por realizar testes estatísticos não paramétricos, Kruskal-Wallis, de Mann-Whitney e Correlação de Sperman. Esses testes foram realizados entre

as médias dos três objetivos específicos e os segmentos amostrais caracterizados no perfil dos respondentes. Nesta etapa, foram excluídos 4 questionários devido à inconsistência dos dados e falta de preenchimento.

O primeiro teste realizado foi o de Kruskal-Wallis, que propõe a identificar se as amostras independentes se originam ou não de populações semelhantes, ou seja, se o escore dos três objetivos específicos desta pesquisa é alterado quando se observa o segmento funcional e a área da empresa que indivíduo faz parte. Para o teste de Kruskal-Wallis devem-se considerar duas hipóteses, são elas:

H_0 : as populacionais são iguais.

H_1 : há pelo menos um par populacional diferente.

Segundo Bruni (2009), um nível de significância maior ou igual a 0,05 (**sig** \geq 0,05) conduz à confirmação da hipótese nula (H_0), o que implica aceitar que as amostras comparadas são estatisticamente semelhantes. Em contrapartida, a obtenção de um nível de significância menor ou igual a 0,05 (**sig** \leq 0,05) retrata a existência de pelo o menos um par populacional diferente, indicando a existência de amostras estatisticamente não semelhantes.

O segundo teste realizado foi o de Mann-Whitney. Segundo Bruni (2009), esse teste deve ser empregado na análise sobre o fato de duas amostras independentes terem sido extraídas de populações diferentes. Do mesmo modo que Kruskal-Wallis, o teste de Mann-Whitney considera duas hipóteses. Se o nível de significância maior ou igual a 0,05 (**sig** \geq 0,05) as amostras comparadas são estatisticamente semelhantes e se o nível de significância menor ou igual a 0,05 (**sig** \leq 0,05) retrata a existência amostras estatisticamente diferente

O último teste realizado foi à correlação de Sperman. Segundo Mattar (2001), esse teste pode ser utilizado quando, de um mesmo grupo de pessoas, são obtidas medições ordinais de duas diferentes variáveis cujo relacionamento se deseja conhecer, tais como, renda e concordância quanto a uma afirmação. Este coeficiente varia de 0 (não há correlação) até 1 (correlação máxima).

Do mesmo modo que os demais testes até aqui, a correlação de Spearman tem uma hipótese nula, se a significância for maior que 0,05, e uma hipótese alternativa, se a significância for menor ou igual a 0,05. Não há correlação entre os dois conjuntos de dados se a hipótese nula for confirmada, caso contrário, se aceita a hipótese alternativa que afirma a existência dessa correlação.

6 A IMPLANTAÇÃO DA GESTÃO POR COMPETÊNCIA NA COELCE E AS IMPLICAÇÕES DO MODELO NA CAPACITAÇÃO E AVALIAÇÃO DE PESSOAL

Esta seção tem por objetivo a apresentação e análise de dados da pesquisa, divididos em quatro seções. A primeira contempla os dados constantes na parte inicial do questionário e caracteriza o perfil da amostra através de informações pessoais e funcionais dos respondentes. A segunda seção apresenta o resultado e a análise para cada um dos 15 itens do questionário, em relação ao processo de implantação do modelo de competência na Coelce. A terceira seção expõe os resultados obtidos, para cada um dos 10 itens em relação à percepção dos funcionários em relação ao impacto da implantação do modelo de gestão por competência na capacitação de pessoal e sua correlação com as hipóteses. A quarta e última seção expõe os resultados obtidos nos 22 itens dos questionários da percepção dos respondentes em relação ao impacto do modelo de competência da Coelce na avaliação de pessoal.

Os dados retratam a percepção de funcionários a respeito do atual modelo de gestão de desempenho por competências adotado pela Coelce, em termos dos impactos nos sistemas de avaliação e capacitação.

6.1 Caracterização da amostra

Para o levantamento do perfil dos participantes da pesquisa foram coletados dados acerca de seis características do grupo: sexo, faixa etária, escolaridade, tempo de empresa, área de atuação e segmento funcional.

Com relação ao sexo constatou-se que 70% dos respondentes é do sexo masculino, conforme mostrado na Tabela 3.

Tabela 3 – Perfil da amostra quanto ao sexo.

Sexo	Frequência	Percentual
Masculino	52	70%
Feminino	22	30%
Total	74	100%

Fonte: Dados da pesquisa de campo (2010)

O segmento funcional relaciona-se com o papel do colaborador na empresa, indicando o nível hierárquico e a complexidade da sua função. Este perfil foi dividido em 6 níveis que contemplam todos os segmentos ocupacionais da população. Observa-se, na distribuição dos respondentes, de acordo com o nível, o segmento com nível gerencial (gestor responsável, gerência e diretivo), corresponde a 59% dos respondentes e o segmento operacional (operativo administrativo e técnico) a 40% dos respondentes. Encontra-se a maior concentração no segmento de gestor– responsável, com 26 respondentes (35%), seguido do segmento administrativo e técnico com 18 respondentes cada (24%), e do segmento operativo, com 10 respondentes (11%). Os demais segmentos, gerencial e diretivo, correspondem a 5% do total da amostra, conforme apresentado na Tabela 4.

Tabela 4 – Perfil da amostra quanto ao segmento funcional

Segmento Funcional	Frequência	Percentual
Operativo	8	11%
Administrativo	18	24%
Técnico	18	24%
Gestor - Responsável departamento	26	35%
Gerencial – Gerência média	3	4%
Diretivo	1	1%
Total	74	100%

Fonte: Dados da pesquisa de campo (2010).

No segmento operacional o sexo masculino corresponde a 64% do total de 44 respondentes conforme mostrado na Tabela 5.

Tabela 5 – Perfil da amostra quanto ao sexo do segmento operacional.

Sexo	Frequência	Percentual
Masculino	28	64%
Feminino	16	36%
Total	44	100%

Fonte: Dados da pesquisa de campo (2010).

Com relação aos gestores este percentual é de 80% conforme apresentado na Tabela 6, indicando uma maior predominância do sexo masculino neste segmento.

Tabela 6 – Perfil da amostra quanto ao sexo do segmento dos gestores.

Sexo	Frequência	Percentual
Masculino	24	80%
Feminino	6	20%
Total	30	100%

Fonte: Dados da pesquisa de campo (2010).

A idade dos colaboradores ficou distribuída em quatro faixas etárias, sendo a com menor frequência a faixa até 25 anos (1%). As faixas entre 36 e 45 anos e maior de 45 anos ficaram eqüitativamente distribuídas, com 30%, correspondendo a 60% do total da amostra, conforme indicado na Tabela 7.

Tabela 7 – Perfil da amostra quanto à faixa etária.

Idade	Frequência	Percentual
Até 25 anos	1	1%
De 26 a 35 anos	29	39%
De 36 a 45 anos	22	30%
Mais de 45 anos	22	30%
Total	74	100%

Fonte: Dados da pesquisa de campo (2010).

No segmento operacional segue a tendência da amostra em relação à faixa etária até 25 anos com a menor frequência (1). A faixa com mais de 45 anos corresponde a 18% com a segunda menor frequência (8). As faixas entre 26 e 35 anos e 36 e 45 anos correspondem a 80% do segmento, conforme mostrado na Tabela 8.

Tabela 8 – Perfil da amostra quanto à faixa etária do segmento operacional.

Idade	Frequência	Percentual
Até 25 anos	1	2%
De 26 a 35 anos	20	46%
De 36 a 45 anos	15	34%
Mais de 45 anos	8	18%
Total	44	100%

Fonte: Dados da pesquisa de campo (2010).

A idade do segmento dos gestores ficou distribuída em 3 faixas, sendo a faixa com mais de 45 anos com a maior frequência (14) correspondendo a 47% dos respondentes. A segunda faixa de maior frequência esta entre 26 e 35 anos, seguido da faixa entre 36 e 45 anos

correspondendo a 30% e 23%, respectivamente dos respondentes. Observa-se que não há respondentes na faixa até 25 anos na amostra pesquisada, conforme mostrado na Tabela 9.

Tabela 9 – Perfil da amostra quanto à faixa etária do segmento dos gestores.

Idade	Frequência	Percentual
De 26 a 35 anos	9	30%
De 36 a 45 anos	7	23%
Mais de 45 anos	14	47%
Total	30	100%

Fonte: Dados da pesquisa de campo (2010).

A Tabela 10 mostra o perfil dos respondentes quanto à escolaridade, onde há predominância de colaboradores com nível de pós-graduação (66%), seguidos de nível superior completo (32%) e superior incompleto (1%).

Tabela 10 – Perfil da amostra quanto à escolaridade.

Escolaridade	Frequência	Percentual
Superior incompleto	1	1%
Superior completo	24	32%
Pós-graduação	49	66%
Total	74	100%

Fonte: Dados da pesquisa de campo (2010).

Observa-se que no segmento operacional a predominância de colaboradores com nível de pós-graduação é inferior a amostra, correspondendo a 50% dos respondentes, com uma frequência de 21, similar ao nível superior completo (22) que correspondendo a 48% dos pesquisados, conforme apresentado na Tabela 11.

Tabela 11 – Perfil da amostra quanto à escolaridade do segmento operacional.

Escolaridade	Frequência	Percentual
Superior incompleto	1	2%
Superior completo	21	48%
Pós-graduação	22	50%
Total	44	100%

Fonte: Dados da pesquisa de campo (2010).

Para os gestores a maior predominância encontra-se no nível de pós-graduação com 90% dos respondentes, indicando que o grau de especialização é necessária para este segmento, conforme apresentado na Tabela 12.

Tabela 12 – Perfil da amostra quanto à escolaridade do segmento dos gestores.

Escolaridade	Frequência	Percentual
Superior completo	3	10%
Pós-graduação	27	90%
Total	30	100%

Fonte: Dados da pesquisa de campo (2010).

Em relação ao tempo de empresa, os respondentes se dividem em quatro faixas, sendo a menor faixa até 5 anos (14%) e a maior faixa entre 6 a 15 anos (42%). Observa-se que, considerando-se a faixa de tempo até 15 anos, o percentual atinge 56%, ou seja, aproximadamente 2/3 da amostra, conforme mostrado na Tabela 13.

Tabela 13 – Perfil da amostra quanto ao tempo de empresa.

Tempo na Empresa	Frequência	Percentual
Até 5 anos	10	14%
De 6 a 15 anos	31	42%
De 16 a 25 anos	13	18%
Mais de 25 anos	20	27%
Total	74	100%

Fonte: Dados da pesquisa de campo (2010).

No operacional encontra-se 70% dos respondentes com tempo de empresa na faixa até 5 anos, embora seja a menor frequência (7) deste segmento. Na faixa entre 6 a 15 anos encontra-se

a maior frequência (15), seguidos das faixas com mais de 25 anos e entre 16 a 25 anos, o que corresponde a 27% e 23% respectivamente dos respondentes, conforme apresentado na Tabela 14.

Tabela 14 – Perfil da amostra quanto ao tempo de empresa do segmento operacional.

Tempo na Empresa	Frequência	Percentual
Até 5 anos	7	16%
De 6 a 15 anos	15	34%
De 16 a 25 anos	10	23%
Mais de 25 anos	12	27%
Total	44	100%

Fonte: Dados da pesquisa de campo (2010).

No segmento de gestores a faixa predominante esta entre 6 a 15 anos de empresa, correspondendo a 53% dos respondentes, seguidos da faixa com mais de 25 anos (27%) e as faixas até 5 anos e entre 16 a 25 anos equitativamente com 10%, conforme apresentado na Tabela 15.

Tabela 15 – Perfil da amostra quanto ao tempo de empresa do segmento dos gestores.

Tempo na Empresa	Frequência	Percentual
Até 5 anos	3	10%
De 6 a 15 anos	16	53%
De 16 a 25 anos	3	10%
Mais de 25 anos	8	27%
Total	30	100%

Fonte: Dados da pesquisa de campo (2010).

Conforme descrito na seção 5, a amostra da pesquisa foram os colaboradores próprios, distribuídos nas sedes da empresa em todo o Estado do Ceará (anexo C) e com atuação nos diversos processos. Nos dados da área de atuação, a maior faixa concentra-se na comercial, com 52 respondentes, correspondente a 70% da amostra, seguido da área técnica com 14, e 19% da amostra. As demais áreas somam um total de 8 respondentes, com um percentual de 10% do total (Tabela 16).

Tabela 16 – Perfil da amostra quanto à área de atuação na empresa.

Área na Empresa	Frequência	Percentual
Técnica	14	19%
Comercial	52	70%
Financeira	1	1%
Contabilidade	2	3%
Suprimentos	1	1%
Institucional	3	4%
Outros	1	1%
Total	74	100%

Fonte: Dados da pesquisa de campo (2010).

No segmento operacional segue a tendência da amostra com maior predominância na área comercial com 73% dos respondentes, seguidos da área técnica com 16% e as demais áreas somando 11%, conforme apresentado na Tabela 17.

Tabela 17 – Perfil da amostra quanto à área de atuação na empresa do segmento operacional.

Área na Empresa	Frequência	Percentual
Técnica	7	16%
Comercial	32	73%
Financeira	1	2%
Contabilidade	2	5%
Suprimentos	1	2%
Institucional	1	2%
Total	44	100%

Fonte: Dados da pesquisa de campo (2010).

O mesmo ocorre no segmento dos gestores, onde 67% dos respondentes encontram-se na área comercial, conforme apresentado na Tabela 18.

Tabela 18 – Perfil da amostra quanto à área de atuação na empresa do segmento dos gestores.

Área na Empresa	Frequência	Percentual
Técnica	7	23%
Comercial	20	67%
Institucional	2	7%
Outros	1	3%
Total	30	100%

Fonte: Dados da pesquisa de campo (2010).

A Tabela 19, a seguir, apresenta o resultado estatístico de cada um dos objetivos específicos sob a forma de frases afirmativas. Coube ao respondente assinalar seu grau de concordância ou discordância em relação ao enunciado, conforme descrito na seção 5.3. Os dados foram analisados extraindo-se e comparando a média aritmética e desvio padrão, conforme descrito na seção 5.4. O grau de concordância em relação aos objetivos específicos corresponde a cada grupo no qual será detalhado nas seções posteriores.

Tabela 19 – Síntese do grau de concordância dos objetivos específicos.

Objetivos Específicos	Nº de Questões	Alfa de Cronbach	Média	Desvio Padrão	Variância
1- percepção quanto ao processo de implantação do modelo de gestão por competência.	15	0,925	4,02	0,96	0,93
2- percepção quanto às mudanças decorrentes da implantação do modelo em relação à capacitação de pessoal;	10	0,945	4,09	0,97	0,95
3- percepção quanto às mudanças decorrentes da implantação do modelo em relação à avaliação de pessoal.	22	0,943	4,13	0,88	0,77

Fonte: Dados da pesquisa de campo (2010).

No segmento operacional observa-se uma média inferior em relação ao total da amostra para todos os objetivos específicos da pesquisa, conforme apresentado na Tabela 20.

Tabela 20 – Síntese do grau de concordância dos objetivos específicos do segmento operacional.

Objetivos Específicos	Nº de Questões	Média	Desvio Padrão
1- percepção quanto ao processo de implantação do modelo de gestão por competência.	15	3,96	0,98
2- percepção quanto às mudanças decorrentes da implantação do modelo em relação à capacitação de pessoal;	10	3,98	0,99
3- percepção quanto às mudanças decorrentes da implantação do modelo em relação à avaliação de pessoal.	22	4,01	0,87

Fonte: Dados da pesquisa de campo (2010).

Para o segmento dos gestores a concordância aumenta significativamente em relação à amostra, também para todos os objetivos da pesquisa, conforme apresentado na Tabela 21.

Tabela 21 – Síntese do grau de concordância dos objetivos específicos do segmento dos gestores.

Objetivos Específicos	Nº de Questões	Média	Desvio Padrão
1- percepção quanto ao processo de implantação do modelo de gestão por competência.	15	4,10	0,93
2- percepção quanto às mudanças decorrentes da implantação do modelo em relação à capacitação de pessoal;	10	4,25	0,93
3- percepção quanto às mudanças decorrentes da implantação do modelo em relação à avaliação de pessoal.	22	4,31	0,85

Fonte: Dados da pesquisa de campo (2010).

O coeficiente alfa de Cronbach estima a confiabilidade através da verificação da consistência interna no questionário. Assim, o objetivo desse coeficiente é verificar se há uma coerência entre as respostas dos indivíduos (ou seja, se indivíduos que tenham avaliado positivamente um determinado item avaliaram também positivamente os outros itens do mesmo componente). Mais especificamente, esta técnica serve para verificar se o questionário utilizado é um instrumento confiável para medir a os objetivos específicos desta pesquisa. Segundo Pestana e Gagueiro (2005 apud D'El Rey; G.J.F. et al, 2007), esse índice varia de 0 a 1 e, quanto mais próximo de 1, maior a confiabilidade do instrumento, sendo: muito boa = superior a 0,9; boa = entre 0,8 e 0,9; razoável = 0,7 e 0,8; fraca = 0,6 e 0,7; inadmissível = inferior a 0,6. Nesta pesquisa, os três coeficientes corresponderam aos três objetivos específicos foram acima de 0,9 o que indica que o questionário é um instrumento confiável para medir tais objetivos.

Os valores da variância variaram entre 81% e 99%, indicando a dispersão dos dados em relação à média aritmética, ou seja, quanto os dados estão afastados da média. A percepção quanto às mudanças da implantação do modelo em relação à capacitação de pessoal apresentou a maior dispersão em relação às afirmações do grupo. As médias gerais dos objetivos mostraram-se estatisticamente significativo tendendo ao limite superior da escala. Em geral os respondentes reconhecem a relevância do modelo de gestão por competência para empresa, em especial quanto à capacitação e avaliação de pessoal.

A significância encontrada no teste de Kruskal-Wallis para os seis segmentos funcionais dos entrevistados foi de: 0,775 para o primeiro objetivo específico; 0,355 para o segundo objetivo específico e de 0,129 para o terceiro objetivo específico. Este resultado indica que o grau de concordância dos entrevistados em relação aos três objetivos específicos é igual. Ou seja, eles são provenientes de populações iguais.

Em relação à área da empresa, a significância encontrada no teste Kruskal-Wallis foi de : 0,864 para o primeiro objetivo específico; 0,108 para o segundo objetivo específico e de 0,116 para o terceiro objetivo específico. Este resultado também indica que não existe diferença estatisticamente válida no grau de concordância dos objetivos específicos entre os respondentes das diferentes áreas da empresa.

No segundo teste realizado de Mann-Whitney, o resultado para o segmento sexo, mostrou que o grau de concordância dos três objetivos específicos foi o mesmo. Ou seja, ambos os sexos são provenientes de populações estaticamente semelhantes. A significância encontrada foi de 0,514 para o primeiro objetivo específico, 0,489 para o segundo objetivo específico e de 0,661 para o terceiro objetivo específico.

No último teste realizado, a correlação de Spearman foi utilizada entre os objetivos específicos e as variáveis idade, escolaridade e tempo na empresa, como mostra a Tabela 22 abaixo.

Tabela 22 – Correlação de Spearman.

		Idade	Escolaridade	Tempo de empresa
OBJ. 1	Coefficiente de correlação	0,27	-0,17	0,16
	Significância	0,02	0,14	0,18
OBJ. 2	Coefficiente de correlação	0,05	-0,09	-0,08
	Significância	0,66	0,46	0,48
OBJ. 3	Coefficiente de correlação	0,08	0,08	-0,06
	Significância	0,48	0,50	0,59

Fonte: Dados da pesquisa de campo (2010).

Observando as significâncias encontradas, a única correlação válida encontrada é entre idade e o objetivo específico 1. Ou seja, quanto maior a idade maior é a concordância dos entrevistados com o grupo de afirmações que compões este objetivo.

O teste de Mann-Whitney também foi utilizado para comparar a concordância dos funcionários em relação aos três objetivos específicos da pesquisa. Porém, essa análise foi feita a partir da categorização dos diferentes segmentos em dois estratos: o de chefia e o funcional. Fez parte do estrato de chefia os gestores responsáveis por departamentos, a gerência média e o setor diretivo, enquanto os segmentos operativos, administrativos e técnicos fizeram parte do estrato operacional.

O resultado desse teste mostrou que o grau de concordância em relação ao primeiro objetivo específico dos dois estratos em questão foi o mesmo: a significância encontrada foi de 0,532.

6.2 O Processo de implantação do modelo de gestão por competências na Coelce

O primeiro grupo de afirmações tinha como objetivo específico avaliar a percepção dos gestores e colaboradores participantes da pesquisa quanto ao processo de implantação do modelo de gestão por competências na Coelce.

A Tabela 23 traz a síntese das respostas obtidas, apresentando à média e o desvio padrão, em relação a cada uma das quinze afirmações do questionário.

Tabela 23 – Resultados da percepção da implantação do modelo de gestão por competência.

Na Distribuidora, a implantação do modelo de gestão por competências ...		Média	D.Padrão
1.	... evidenciou o cuidado em se superar vícios comuns no campo da avaliação e capacitação, tais como subjetivismo, unilateralidade; supervalorização ou desvalorização destas atividades; e ausência de feedback.	4,05	0,74
2.	... evidenciou a preocupação em se instituir uma clara vinculação entre avaliação, capacitação e remuneração.	3,95	1,01
3.	... levou em consideração as expectativas de avaliadores e avaliados em relação ao novo sistema.	3,93	0,98
4.	... envolveu o uso de estratégias para aumentar o comprometimento dos gerentes e colaboradores com o novo modelo.	4,23	0,80
5.	... envolveu uma experiência piloto, em algum departamento ou setor.	3,36	0,96
6.	... foi conduzido com ampla participação de gestores e colaboradores.	3,70	0,93
7.	... ocorreu com ampla disseminação de informações.	3,84	0,97
8.	Refletiu a decisão política da direção da empresa em priorizar o novo modelo.	4,22	1,00
9.	... ocorreu de forma metódica e sistemática, em um ritmo apropriado à realidade da empresa.	3,74	1,12
10.	... envolveu consultoria especializada externa, mas apoiou-se, fundamentalmente, em <i>expertise</i> do pessoal da empresa.	4,15	0,91
11.	... permitiu que cada empregado estivesse relacionado a um Mapa de Carreira, que contempla as funções desempenhadas e é composto por uma lista de três blocos de competências: <i>técnicas</i> , <i>técnicas gerais</i> e <i>comportamentais</i> .	4,57	0,81
12.	... teve por base um mapa de competências, em que as competências estão claramente definidas.	4,34	0,86
13.	... permitiu aos empregados terem seus horizontes profissionais bem definidos.	3,99	0,94
14.	... contribuiu significativamente para o alcance das metas da empresa.	4,12	0,91
15.	... concretizou o desenvolvimento das competências necessárias ao sucesso do negócio e das pessoas, alinhadas ao mapa estratégico.	4,05	0,92

Fonte: Dados da pesquisa de campo (2010).

Procurou-se, neste objetivo, testar a hipótese da implementação do modelo de gestão de forma participativa a partir de parâmetros e decisões baseadas no compartilhamento das competências individuais, no qual se apresentou uma concordância positiva, considerando o valor central de 3,5, com uma média de 4,02, sendo a menor média dos grupos. Obteve-se também o segundo maior desvio padrão do grupo (0,96), indicando uma dispersão dos respondentes.

Percebe-se que, para segmento de gestores, a concordância aumentou com uma média de 4,10, e um desvio padrão de 0,93, mostrando que o atendimento das expectativas, condução do processo, envolvimento das pessoas, implantação do processo, disseminação e alinhamento

estratégico foram mais eficazes. A síntese das respostas obtidas por este segmento apresentando à média e desvio padrão de cada uma das afirmações é apresentada na Tabela 24.

Tabela 24 – Resultados da percepção da implantação do modelo de gestão por competência do segmento dos gestores.

Na Distribuidora, a implantação do modelo de gestão por competências ...		Média	D.Padrão
1.	... evidenciou o cuidado em se superar vícios comuns no campo da avaliação e capacitação, tais como subjetivismo, unilateralidade; supervalorização ou desvalorização destas atividades; e ausência de feedback.	4,33	0,61
2.	... evidenciou a preocupação em se instituir uma clara vinculação entre avaliação, capacitação e remuneração.	4,40	0,86
3.	... levou em consideração as expectativas de avaliadores e avaliados em relação ao novo sistema.	3,93	0,83
4.	... envolveu o uso de estratégias para aumentar o comprometimento dos gerentes e colaboradores com o novo modelo.	4,23	0,68
5.	... envolveu uma experiência piloto, em algum departamento ou setor.	3,20	1,10
6.	... foi conduzido com ampla participação de gestores e colaboradores.	3,60	0,97
7.	... ocorreu com ampla disseminação de informações.	4,03	0,93
8.	Refletiu a decisão política da direção da empresa em priorizar o novo modelo.	4,33	0,76
9.	... ocorreu de forma metódica e sistemática, em um ritmo apropriado à realidade da empresa.	3,63	1,13
10.	... envolveu consultoria especializada externa, mas apoiou-se, fundamentalmente, em <i>expertise</i> do pessoal da empresa.	4,23	0,90
11.	... permitiu que cada empregado estivesse relacionado a um Mapa de Carreira, que contempla as funções desempenhadas e é composto por uma lista de três blocos de competências: <i>técnicas</i> , <i>técnicas gerais</i> e <i>comportamentais</i> .	4,83	0,59
12.	... teve por base um mapa de competências, em que as competências estão claramente definidas.	4,53	0,78
13.	... permitiu aos empregados terem seus horizontes profissionais bem definidos.	4,03	1,03
14.	... contribui significativamente para o alcance das metas da empresa.	4,00	0,87
15. concretizou o desenvolvimento das competências necessárias ao sucesso do negócio e das pessoas, alinhadas ao mapa estratégico.	4,17	0,65

Fonte: Dados da pesquisa de campo (2010).

Para o segmento operacional, a concordância, embora positiva (3,96), foi inferior a média da amostra (4,02), mostrando que as expectativas na condução do processo, envolvimento das pessoas, implantação do processo, disseminação e alinhamento estratégico não foram suficientemente eficazes, em relação ao segmento de gestores. A síntese das respostas obtidas por este segmento apresentando à média e desvio padrão de cada uma das afirmações é apresentada na Tabela 25.

Tabela 25 – Resultados da percepção da implantação do modelo de gestão por competência do segmento operacional.

Na Distribuidora, a implantação do modelo de gestão por competências ...		Média	D.Padrão
1.	... evidenciou o cuidado em se superar vícios comuns no campo da avaliação e capacitação, tais como subjetivismo, unilateralidade; supervalorização ou desvalorização destas atividades; e ausência de feedback.	3,86	0,77
2.	... evidenciou a preocupação em se instituir uma clara vinculação entre avaliação, capacitação e remuneração.	3,64	0,99
3.	... levou em consideração as expectativas de avaliadores e avaliados em relação ao novo sistema.	3,93	1,09
4.	... envolveu o uso de estratégias para aumentar o comprometimento dos gerentes e colaboradores com o novo modelo.	4,23	0,89
5.	... envolveu uma experiência piloto, em algum departamento ou setor.	3,48	0,85
6.	... foi conduzido com ampla participação de gestores e colaboradores.	3,77	0,91
7.	... ocorreu com ampla disseminação de informações.	3,70	0,98
8.	Refletiu a decisão política da direção da empresa em priorizar o novo modelo.	4,14	1,15
9.	... ocorreu de forma metódica e sistemática, em um ritmo apropriado à realidade da empresa.	3,82	1,13
10.	... envolveu consultoria especializada externa, mas apoiou-se, fundamentalmente, em <i>expertise</i> do pessoal da empresa.	4,09	0,92
11.	... permitiu que cada empregado estivesse relacionado a um Mapa de Carreira, que contempla as funções desempenhadas e é composto por uma lista de três blocos de competências: <i>técnicas</i> , <i>técnicas gerais</i> e <i>comportamentais</i> .	4,39	0,89
12.	... teve por base um mapa de competências, em que as competências estão claramente definidas.	4,20	0,90
13.	... permitiu aos empregados terem seus horizontes profissionais bem definidos.	3,95	0,89
14.	... contribui significativamente para o alcance das metas da empresa.	4,20	0,93
15.	... concretizou o desenvolvimento das competências necessárias ao sucesso do negócio e das pessoas, alinhadas ao mapa estratégico.	3,98	1,07

Fonte: Dados da pesquisa de campo (2010).

Segundo Dutra (2004) o processo de implantação do modelo é formado por quatro fases, que são de extrema importância para a organização. A primeira fase é o levantamento das necessidades, que engloba um olhar profundo para dentro da organização. A segunda fase é a determinação de novas direções e possibilidades, a construção de um novo modelo e o desenvolvimento do programa e a definição do grau de envolvimento dos colaboradores. A terceira fase é a definição do plano de ação, quais serão as estratégias de implementação e a criação de um plano piloto. A quarta e última fase destina-se à manutenção da mudança, ou seja, a definição dos resultados em longo prazo, a publicação oficial do programa e o estabelecimento de uma avaliação contínua do processo.

6.2.1 Avaliação dos resultados cujas afirmações obtiveram a média inferior a média do objetivo específico 1.

Com base nos resultados obtidos no objetivo 1, referente ao processo de implantação do modelo de gestão por competência na Coelce, constatou-se que 46,6% das afirmações obtiveram uma média inferior a média geral da amostra (4,02) conforme apresentado na Tabela 18, e apenas 1 afirmação com média inferior ao valor central estabelecido. No segmento operacional este percentual aumenta para 53,3%, enquanto que para os gestores este percentual cai para 33,3%, indicando que neste segmento a percepção do processo de implantação encontra uma concordância positiva maior do que no segmento operacional. A Tabela 26 sintetiza as afirmações com média inferior a média global do objetivo 1.

Tabela 26 – Afirmações com média inferior a média global do objetivo 1.

Afirmações com média inferior a média global		Quantidade	%
1.	Amostra	7	46,6
2.	Operacional	8	53,3
3.	Gestores	6	40,0

Fonte: Dados da pesquisa de campo (2010).

Em seguida constatou-se que 5 afirmações se repetiam com a média inferior a amostra e entre os segmentos dos gestores e operacional. A Tabela 27 sintetiza o comparativo do resultado da pesquisa inferior a média do objetivo 1 entre a amostra e os segmentos de gestores e operacional.

Tabela 27 – Comparativo dos resultados da pesquisa inferior a média do objetivo 1 entre a amostra e os segmentos de gestores e operacional

Na Distribuidora, a implantação do modelo de gestão por competências ...		Média	D.Padrão	Média Seg. Gestores	D.Padrão	Média Seg, Operac.	D.Padrão
3.	... levou em consideração as expectativas de avaliadores e avaliados em relação ao novo sistema.	3,93	0,98	3,93	0,83	3,93	1,09
5.	... envolveu uma experiência piloto, em algum departamento ou setor.	3,36	0,96	3,20	1,10	3,48	0,85
6.	... foi conduzido com ampla participação de gestores e colaboradores.	3,70	0,93	3,60	0,97	3,77	0,91
9.	... ocorreu de forma metódica e sistemática, em um ritmo apropriado à realidade da empresa.	3,74	1,12	3,63	1,13	3,82	1,13
13.	... permitiu aos empregados terem seus horizontes profissionais bem definidos.	3,99	0,94	3,95	0,89	4,03	1,03

Fonte: Dados da pesquisa de campo (2010).

A afirmação 5, que envolveu uma experiência piloto, em algum departamento ou setor, apresentou a menor média da pesquisa entre a amostra e os segmentos de gestores e operacional, inferior ao valor central de 3,50, indicando uma discordância dos respondentes com relação à experiência vivenciada no processo. A maior discordância encontrada foi segmento de gestores com uma média de 3,20 e o maior desvio padrão (1,10), sendo o menor desvio-padrão encontrado no segmento operacional (0,85), conforme descrito na Tabela 27.

Com relação à expectativa dos avaliadores e avaliados em relação ao novo sistema (afirmação 3) obteve-se a mesma percepção dos segmentos dos gestores e operacional em relação à amostra total com uma média de 3,93 acima do valor central estipulado mostrando uma concordância positiva. A maior divergência entre os respondentes foi destacada no segmento operacional com um desvio padrão de 1,09, conforme descrito na Tabela 27. Apesar da concordância positiva em relação ao valor central de 3,5, indica que as expectativas dos respondentes não foram atendidas, a partir do momento que não é percebido o planejamento das atividades e responsabilidades e identificação das necessidades de desenvolvimento. Os objetivos

individuais precisam estar bem definidos e alinhados à estratégia da empresa, de forma a ajustar as expectativas, como ressalta (RUAS; FLEURY; DUTRA, 2008).

Os avaliadores esperam que a avaliação de desempenho identifique o grau de contribuição dos avaliados na organização, cuja intenção principal é o aumento do desempenho e produtividade, além de identificar aqueles que possuem qualificação superior para o cargo (RUAS; FLEURY; DUTRA, 2008).

Em seguida, observa-se, através dos resultados da pesquisa, que os funcionários não se sentiram participantes do processo de implantação do modelo, afirmação 6, embora a média (3,70) tenha sido superior ao valor central estabelecido. Esta percepção é mais forte no segmento dos gestores que obteve uma média (3,60) abaixo da média da amostra, enquanto que a percepção do segmento operacional em relação a esta afirmação obteve uma média (3,77) um pouco superior a média da amostra e o menor desvio padrão (0,91) entre os segmentos, conforme apresentado na Tabela 27.

Segundo Ruas, Fleury e Dutra (2008), outro propósito da avaliação de desempenho é fornecer oportunidades de crescimento e condições de efetiva participação a todos os membros da organização, tendo em vista, de um lado, os objetivos organizacionais e, de outro, os objetivos individuais.

A afirmação 9 referente ao ritmo de implantação do processo obteve uma média de concordância de 3,74, também acima do valor central. Apesar desta concordância, os funcionários da empresa crêem que o processo poderia ter sido implantado de uma forma mais estruturada, principalmente para os gestores, cuja média dos respondentes foi 3,63. Embora a concordância dos respondentes do segmento operacional tenha tido uma média (3,82) superior a média da amostra, obteve também o maior desvio-padrão (1,13) similar ao desvio encontrado no segmento dos gestores, conforme apresentado na Tabela 27.

A afirmação 13 que diz respeito à definição dos horizontes profissionais dos seus funcionários apresentou uma concordância positiva maior no segmento operacional com uma

média de 4,03, do que no segmento dos gestores (3,95) e da amostra (3,99), bem como uma maior divergência entre os respondentes com um desvio padrão de 1,03 se comparado com o resultado do segmento dos gestores (0,89) e da amostra (0,94). Para Holanda (2007) o gerenciamento da carreira esta diretamente relacionada ao desenvolvimento das competências técnicas e comportamentais, bem como metas e objetivos estratégicos organizacionais e ao desejo de crescer e aprender para transformar o trabalho e a carreira..

Ainda com base nos resultados constatou-se também que, 2 afirmações somente se repetiam entre a amostra e o segmento operacional, conforme sintetiza a Tabela 28.

Tabela 28 – Comparativo dos resultados da pesquisa inferior a média do objetivo 1 entre a amostra e o segmento operacional.

Na Distribuidora, a implantação do modelo de gestão por competências ...		Média	D.Padrão	Média Seg. Operac.	D.Padrão
2.	... evidenciou a preocupação em se instituir uma clara vinculação entre avaliação, capacitação e remuneração.	3,95	1,01	3,64	0,99
7.	... ocorreu com ampla disseminação de informações.	3,84	0,97	3,70	0,98

Fonte: Dados da pesquisa de campo (2010).

Embora apresentando uma concordância positiva em relação à disseminação das informações, afirmação 7, verificou-se que a média obtida no segmento operacional (3,70) foi inferior a média da amostra (3,84) com um desvio padrão similar, indicando que a comunicação é um fator primordial para o sucesso na disseminação de qualquer processo. Para este segmento esta disseminação não foi tão eficaz quando se comparada com o segmento dos gestores que obteve uma média de 4,03 e um desvio-padrão de 0,93 (Tabela 24). De acordo com Rego (2002), a comunicação interna nas empresas flui em duas grandes redes, a formal e outra informal, processando de formas variadas, situações próprias e projetos específicos.

A afirmação 2, no qual evidencia a preocupação em se instituir uma clara vinculação entre avaliação, capacitação e remuneração - apresentou uma média de concordância no segmento operacional (3,64) bem inferior a média de concordância da amostra (3,95) e uma distância ainda maior em relação à percepção dos gestores em relação a esta afirmação, que obtiveram uma média de 4,40 (Tabela 24), indicando que no segmento operacional a vinculação para o qual o

novo modelo estava propondo não ficou claro. Picarelli (2002 *apud* NERY, 2005) elenca a remuneração como um dos possíveis objetivos da gestão por competência.

6.2.2 Avaliação dos resultados cujas afirmações obtiveram a média superior a média do objetivo específico 1.

Constatou-se, com base nos resultados obtidos no objetivo 1, referente ao processo de implantação do modelo de gestão por competência na Coelce, que 53,3% das afirmações obtiveram uma média superior a média geral da amostra (4,02) conforme apresentado na Tabela 18. No segmento operacional este percentual cai para 40,0%, enquanto que para os gestores este percentual aumenta para 66,6%, indicando que neste segmento a percepção do processo de implantação encontra uma concordância positiva maior do que no segmento operacional. A Tabela 29 sintetiza as afirmações com média inferior a média global do objetivo 1.

Tabela 29 – Afirmações com média superior a média global do objetivo 1.

Afirmações com média inferior a média global		Quantidade	%
1.	Amostra	8	53,3
2.	Operacional	6	40,0
3.	Gestores	10	66,6

Fonte: Dados da pesquisa de campo (2010).

Em seguida constatou-se que 6 afirmações se repetiam com a média superior a amostra e entre os segmentos dos gestores e operacional. A Tabela 30 sintetiza o comparativo do resultado da pesquisa superior a média do objetivo 1 entre a amostra e os segmentos de gestores e operacional.

Tabela 30 – Comparativo dos resultados da pesquisa superior a média do objetivo 1 entre a amostra e os segmentos dos gestores e operacional

Na Distribuidora, a implantação do modelo de gestão por competências ...		Média	D.Padrão	Média Seg. Gestores	D.Padrão	Média Seg, Operac.	D.Padrão
4.	... envolveu o uso de estratégias para aumentar o comprometimento dos gerentes e colaboradores com o novo modelo.	4,23	0,80	4,23	0,68	4,23	0,89
8.	Refletiu a decisão política da direção da empresa em priorizar o novo modelo.	4,22	1,00	4,33	0,76	4,14	1,15
10.	... envolveu consultoria especializada externa, mas apoiou-se, fundamentalmente, em <i>expertise</i> do pessoal da empresa.	4,15	0,91	4,23	0,90	4,09	0,92
11.	... permitiu que cada empregado estivesse relacionado a um Mapa de Carreira, que contempla as funções desempenhadas e é composto por uma lista de três blocos de competências: <i>técnicas, técnicas gerais e comportamentais</i> .	4,57	0,81	4,83	0,59	4,39	0,89
12.	... teve por base um mapa de competências, em que as competências estão claramente definidas.	4,34	0,86	4,53	0,78	4,20	0,90
15. concretizou o desenvolvimento das competências necessárias ao sucesso do negócio e das pessoas, alinhadas ao mapa estratégico.	4,05	0,92	4,17	0,65	3,98	1,07

Fonte: Dados da pesquisa de campo (2010).

A afirmação 11 do questionário, que relaciona o empregado a um mapa de carreira, contemplando as funções desempenhadas, apresentou a maior média geral (4,57) e um desvio padrão de 0,81, indicando uma concordância positiva dos respondentes em relação ao conhecimento das competências necessárias ao negócio. Para o segmento dos gestores a média eleva-se para 4,83, acima da média geral do grupo, enquanto que para o segmento operacional a média cai para 4,39. Segundo Ruas, Fleury e Dutra (2008), as dimensões da avaliação por competência devem estar centradas nas dimensões do conhecimento, habilidades e atitudes e orientadas ao desenvolvimento profissional e análise do perfil e potencial. Para o segmento dos

gestores esta percepção é mais forte que para o segmento operacional, indicando uma absorção maior para este segmento dos conceitos.

A afirmação 4 trata do uso da estratégia para aumentar o comprometimento dos gerentes e colaboradores, no qual obteve um grau de concordância positiva com a mesma média entre o grupo e os segmentos de gestores e operacional (4,23), com o menor desvio padrão observado no segmento dos gestores (0,68), indicando a importância dada pelos respondentes no comprometimento dos funcionários na implantação do novo sistema.

A afirmação 8, que trata da priorização do novo modelo pela direção da empresa, apresentou uma concordância dos respondentes, com uma média de 4,22 e um desvio-padrão de 1,00, indicando a importância do apoio da alta direção na implantação do novo modelo. Para o segmentos dos gestores esta média eleva-se para 4,33, com o menor desvio padrão (0,76), enquanto que para o segmento operacional a média obtida foi de 4,14 abaixo da média geral da afirmação. Com base nos trabalhos de Fischer (2001), corroborando com esta afirmação, o corpo diretivo fornece expectativas em relação ao sistema, estabelece os parâmetros básicos e valida o encaminhamento de cada etapa. O conjunto de gestores modela e sugere estratégias para implementação do sistema. Os grupos de consulta, ou seja, os colaboradores fornecem expectativas em relação ao projeto. O grupo de coordenação, que habitualmente atua na área de Recursos Humanos da organização, aborda o referencial conceitual e metodológico e potencializa a produção e suporte para os demais grupos.

Fica clara a importância da consultoria na condução do processo, alinhado a *expertise* do pessoal, no tocante ao conhecimento do processo e estratégias adotadas pela empresa. A metodologia de aplicação trazida pela consultoria foi extremamente importante na implantação devido à complexidade do novo modelo. Esta percepção foi traduzida na afirmação 10 que obteve uma concordância positiva dos respondentes com uma média de 4,15 e desvio padrão de 0,90. Para o segmento dos gestores esta importância obteve uma média de 4,22, enquanto que para o segmento operacional a média foi de 4,09 com um desvio padrão de 0,90 e 0,92 respectivamente.

Na afirmação 12, no qual a implantação do modelo de gestão teve por base um mapa de competência, em que estas competências estavam claramente definidas, indicando uma concordância positiva dos respondentes, com uma média de 4,34 e um desvio-padrão de 0,86. Este resultado corrobora com Barbalho (2002), em que a gestão que se baseia nas competências e habilidades das pessoas têm como prioridade a interação destas habilidades com as necessidades de negócios de uma organização. Para o segmento dos gestores esta percepção obteve uma média superior a média da afirmação (4,53), enquanto que para o segmento operacional a média, embora com uma concordância positiva cai para 4,20 com o maior desvio padrão (0,90).

Na afirmação 15 que trata do desenvolvimento das competências necessárias ao sucesso do negócio, alinhadas ao mapa estratégico, apresentou uma média de 4,05, com um desvio-padrão de 0,92, indicando uma concordância positiva dos respondentes. Para o segmento operacional não ficou clara que este desenvolvimento esteja alinhado às estratégias da empresa, cuja média encontrada foi de 3,98 com o maior desvio-padrão (1,07). Para os gestores o desenvolvimento das competências se encontra bem alinhadas às estratégias da empresa onde se obteve uma concordância positiva com uma média de 4,17 e o menor desvio padrão (0,65). Segundo Fleury (2000), quando se une as competências da organização e das pessoas, tem que se observar o alinhamento entre o conjunto de competências que lhe é próprio, e o conjunto de competências aproveitadas ou não pela organização.

Ainda com base nos resultados constatou-se que apenas 1 afirmação se repetia entre a amostra e o segmento de gestores e entre a amostra e o segmento operacional, conforme sintetiza a Tabela 31.

Tabela 31 – Comparativo dos resultados da pesquisa superior a média do objetivo 1 entre a amostra e o segmento dos gestores e entre a amostra e o segmento operacional

Na Distribuidora, a implantação do modelo de gestão por competências ...		Média	D.Padrão	Média Seg. Gestores	D.Padrão	Média Seg, Operac.	D.Padrão
1.	... evidenciou o cuidado em se superar vícios comuns no campo da avaliação e capacitação, tais como subjetivismo, unilateralidade; supervalorização ou desvalorização destas atividades; e ausência de feedback.	4,05	0,74	4,33	0,61		
14.	... contribui significativamente para o alcance das metas da empresa.	4,12	0,91			4,20	0,93

Fonte: Dados da pesquisa de campo (2010).

Para o segmento dos gestores a afirmação 1 que evidenciou o cuidado em se superar vícios comuns no campo da avaliação e capacitação, tais como subjetivismo, unilateralidade; supervalorização ou desvalorização destas atividades; e ausência de feedback, apresentou uma média de 4,33 e um desvio padrão de 061, indicando uma convergência entre os respondentes no qual o modelo diminuiu a subjetividade da avaliação. Para o segmento operacional a média encontrada foi de 3,86 (Tabela 25), inferior a média do segmento (3,96) e da afirmação do grupo, indicando que o modelo não diminuiu a subjetividade da avaliação, se comparado com o resultado do segmento dos gestores. Para Ruas, Fleury e Dutra (2008), as avaliações são centradas por metas e objetivos, diminuindo a subjetividade do processo de avaliação.

Para o segmento operacional a afirmação 14, que trata da contribuição do novo modelo no alcance das metas, apresentou uma concordância positiva com uma média de 4,20, superior a média da afirmação, com um desvio padrão de 0,93, indicando que para este segmento o novo modelo contribuiu para o alcance das metas. Para o segmento dos gestores esta percepção não ficou tão clara, se comparado com o segmento operacional, embora tenha sido obtida uma concordância positiva, com uma média de 4,00 (Tabela 24) muito próximo da média da amostra (4,02), mas abaixo da média da afirmação (4,12). Segundo Pontes (1996), a avaliação de desempenho estabelece os resultados, obtendo o comprometimento das pessoas em relação aos resultados esperados pela organização.

6.3 As Mudanças decorrentes da implantação do modelo de gestão por competências em relação ao sistema de capacitação de pessoal

Para avaliar as mudanças decorrentes da implantação do modelo de gestão em relação ao sistema de capacitação de pessoal, foram apresentadas aos respondentes 10 afirmações. A Tabela 32 mostra uma visão obtida em cada uma das afirmações do questionário sobre as mudanças decorrentes da implantação do modelo no sistema de capacitação, evidenciando a média e o desvio padrão obtida em cada caso.

Tabela 32 – Resultado da percepção das mudanças decorrentes da implantação do modelo de gestão por competência em relação ao sistema de capacitação pessoal.

Na Distribuidora, com a implantação do modelo de gestão por competências ...		Média	D.Padrão
16.	... a área de Desenvolvimento de Pessoas analisa os <i>gaps</i> individuais apresentados nos mapas de carreira e identifica as necessidades de desenvolvimento, considerando as estratégias definidas pela organização.	4,04	0,96
17.	... os conteúdos dos cursos disponibilizados pela empresa estão alinhados às competências pelas quais os empregados são avaliados.	4,24	0,84
18.	... o Plano de Desenvolvimento de Pessoas (PPD) compatibiliza as necessidades individuais identificadas nos mapas de carreira com as necessidades operacionais e com as estratégias da empresa.	4,12	0,79
19.	... a empresa passou a investir mais em ações de capacitação para o desenvolvimento profissional do colaborador e/ou gestor.	4,27	0,93
20.	... os programas de capacitação e de desenvolvimento são estruturados a partir do que é exigido em cada nível de proficiência das competências.	4,23	0,91
21.	... o acesso a oportunidades de capacitação tornou-se mais democrática.	4,19	1,13
22.	... a eficácia dos programas de capacitação é identificada a partir da evolução nos níveis de proficiência das competências dos mapas de carreira.	4,00	1,09
23.	... a empresa passou a ter uma visão focada nas necessidades de desenvolvimento das pessoas e da organização, planejando e realizando ações coerentes com sua estratégia.	4,08	0,90
24.	... ocorreu o aprimoramento das lideranças, permitindo aos gestores uma melhor condução do desempenho dos colaboradores.	4,08	1,00
25.	... a empresa direciona adequadamente o investimento no desenvolvimento das competências essenciais ao negócio e possibilita a atração e retenção de talentos.	3,64	1,04

Fonte: Dados da pesquisa de campo (2010).

Neste grupo foi testada a hipótese em relação ao sistema de capacitação, cujas principais mudanças foram em relação ao alinhamento dos conteúdos dos cursos disponibilizados pela empresa, com as competências pelos quais os empregados são avaliados, e ao aprimoramento das lideranças na condução do desempenho dos colaboradores. A percepção dos respondentes corrobora com a hipótese, apresentando uma concordância positiva com uma média de 4,09 e um desvio padrão de 0,97. Segundo Parry (1996) o conceito de competência se resume em um

conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes, que podem ser aferidos por parâmetros bem aceitos; tais predicados são susceptíveis de melhor capacitação pelo treinamento e desenvolvimento. Para Bitencourt (2001) quando se adota um conceito amplo para competência, tem-se a junção de tudo aquilo que o indivíduo lança mão para desempenhar o seu trabalho.

Percebeu-se que para segmento de gestores, a concordância positiva entre os respondentes aumentou com uma média de 4,25, e um desvio padrão de 0,93, demonstrando que através do modelo de gestão por competência o sistema de capacitação alinhou o conteúdo dos cursos com as competências pelos quais os empregados são avaliados e aprimorou as lideranças na condução do desempenho dos seus colaboradores. A síntese das respostas obtidas por este segmento apresentando à média e desvio padrão de cada uma das afirmações é apresentada na Tabela 33.

Tabela 33 – Resultado da percepção das mudanças decorrentes da implantação do modelo de gestão por competência em relação ao sistema de capacitação pessoal no segmento dos gestores.

Na Distribuidora, com a implantação do modelo de gestão por competências ...		Média	D.Padrão
16.	... a área de Desenvolvimento de Pessoas analisa os <i>gaps</i> individuais apresentados nos mapas de carreira e identifica as necessidades de desenvolvimento, considerando as estratégias definidas pela organização.	4,20	1,10
17.	... os conteúdos dos cursos disponibilizados pela empresa estão alinhados às competências pelas quais os empregados são avaliados.	4,40	0,81
18.	... o Plano de Desenvolvimento de Pessoas (PPD) compatibiliza as necessidades individuais identificadas nos mapas de carreira com as necessidades operacionais e com as estratégias da empresa.	4,23	0,77
19.	... a empresa passou a investir mais em ações de capacitação para o desenvolvimento profissional do colaborador e/ou gestor.	4,53	0,73
20.	... os programas de capacitação e de desenvolvimento são estruturados a partir do que é exigido em cada nível de proficiência das competências.	4,37	0,81
21.	... o acesso a oportunidades de capacitação tornou-se mais democrática.	4,43	1,10
22.	... a eficácia dos programas de capacitação é identificada a partir da evolução nos níveis de proficiência das competências dos mapas de carreira.	4,03	1,07
23.	... a empresa passou a ter uma visão focada nas necessidades de desenvolvimento das pessoas e da organização, planejando e realizando ações coerentes com sua estratégia.	4,20	0,89
24.	... ocorreu o aprimoramento das lideranças, permitindo aos gestores uma melhor condução do desempenho dos colaboradores.	4,37	0,89
25.	... a empresa direciona adequadamente o investimento no desenvolvimento das competências essenciais ao negócio e possibilita a atração e retenção de talentos.	3,77	0,94

Fonte: Dados da pesquisa de campo (2010).

Para o segmento operacional observou-se que a média obtida (3,98) foi inferior a média do grupo (4,09), embora a concordância tenha sido positiva, obteve-se um desvio padrão de 0,99, indicando uma divergência entre os respondentes. Para este segmento, se comparado com o

segmento dos gestores, a mudança do modelo em relação ao sistema de capacitação de pessoal não foi percebida quanto ao alinhamento dos cursos disponibilizados e as competências pelos quais os empregados são avaliados. A Tabela 34 mostra uma síntese das respostas deste segmento com as respectivas médias e desvio-padrão de cada das afirmações.

Tabela 34 – Resultado da percepção das mudanças decorrentes da implantação do modelo de gestão por competência em relação ao sistema de capacitação pessoal no segmento do operacional.

Na Distribuidora, com a implantação do modelo de gestão por competências ...		Média	D.Padrão
16.	... a área de Desenvolvimento de Pessoas analisa os <i>gaps</i> individuais apresentados nos mapas de carreira e identifica as necessidades de desenvolvimento, considerando as estratégias definidas pela organização.	3,93	0,85
17.	... os conteúdos dos cursos disponibilizados pela empresa estão alinhados às competências pelas quais os empregados são avaliados.	4,14	0,85
18.	... o Plano de Desenvolvimento de Pessoas (PPD) compatibiliza as necessidades individuais identificadas nos mapas de carreira com as necessidades operacionais e com as estratégias da empresa.	4,05	0,81
19.	... a empresa passou a investir mais em ações de capacitação para o desenvolvimento profissional do colaborador e/ou gestor.	4,09	1,01
20.	... os programas de capacitação e de desenvolvimento são estruturados a partir do que é exigido em cada nível de proficiência das competências.	4,14	0,98
21.	... o acesso a oportunidades de capacitação tornou-se mais democrática.	4,02	1,13
22.	... a eficácia dos programas de capacitação é identificada a partir da evolução nos níveis de proficiência das competências dos mapas de carreira.	3,98	1,11
23.	... a empresa passou a ter uma visão focada nas necessidades de desenvolvimento das pessoas e da organização, planejando e realizando ações coerentes com sua estratégia.	4,00	0,91
24.	... ocorreu o aprimoramento das lideranças, permitindo aos gestores uma melhor condução do desempenho dos colaboradores.	3,89	1,04
25.	... a empresa direciona adequadamente o investimento no desenvolvimento das competências essenciais ao negócio e possibilita a atração e retenção de talentos.	3,55	1,11

Fonte: Dados da pesquisa de campo (2010).

Para Fleury e Fleury (2001) a gestão por competências é uma metodologia de gestão moderna, focada nos negócios e realizada de acordo com a contribuição de cada pessoa para o sucesso da organização ou do negócio em si mesmo, cuja proposta é compreender quais as competências organizacionais (essenciais) críticas para o sucesso da organização e desenvolvê-las junto às equipes de trabalho. As competências essenciais devem estar associadas a uma sistemática de aprendizado, que envolve capacitação de recursos humanos.

Segundo Zarafian (1999) a formação de competência esta ligada ao processo de trabalho sendo necessário ampliar o escopo desta análise relacionando à formação das competências a

definição das estratégias organizacionais fazendo um círculo virtuoso entre estratégia, aprendizagem e competência. Para desenvolver as competências em uma organização, é necessário percorrer o caminho que vai da aprendizagem individual à aprendizagem organizacional, passando pela aprendizagem em grupo.

6.3.1 Avaliação dos resultados cujas afirmações obtiveram a média inferior a média do objetivo específico 2.

Com base nos resultados obtidos no objetivo 2, referente às mudanças decorrentes da implantação do modelo de gestão por competência em relação ao sistema de capacitação pessoal, constatou-se que 50,0% das afirmações obtiveram uma média inferior a média geral da amostra (4,09) conforme apresentado na Tabela 19. No segmento dos gestores este percentual cai para 20%, enquanto que no segmento operacional aumenta para 70,0%, indicando que neste segmento a percepção desta mudança no sistema de capacitação de pessoal não ficou clara, embora se obtenha uma concordância positiva. A Tabela 35 sintetiza as afirmações com média inferior a média global do objetivo 2.

Tabela 35 – Afirmações com média inferior a média global do objetivo 2.

Afirmações com média inferior a média global		Quantidade	%
1.	Amostra	5	50,0
2.	Operacional	7	70,0
3.	Gestores	2	20,0

Fonte: Dados da pesquisa de campo (2010).

Em seguida constatou-se que 2 afirmações se repetiam com a média inferior a amostra e entre os segmentos dos gestores e operacional no objetivo 2. A Tabela 36 sintetiza o comparativo do resultado da pesquisa inferior a média do objetivo 2 entre a amostra e os segmentos de gestores e operacional.

36 – Comparativo dos resultados da pesquisa inferior a média do objetivo 2 entre a amostra e os segmentos dos gestores e operacional.

Na Distribuidora, a implantação do modelo de gestão por competências ...		Média	D.Padrão	Média Seg. Gestores	D.Padrão	Média Seg, Operac.	D.Padrão
16.	... a área de Desenvolvimento de Pessoas analisa os <i>gaps</i> individuais apresentados nos mapas de carreira e identifica as necessidades de desenvolvimento, considerando as estratégias definidas pela organização.	4,04	0,96	4,20	1,10	3,93	0,85
25.	... a empresa direciona adequadamente o investimento no desenvolvimento das competências essenciais ao negócio e possibilita a atração e retenção de talentos.	3,64	1,04	3,77	0,94	3,55	1,11

Fonte: Dados da pesquisa de campo (2010).

Com relação à afirmação 16, no qual os respondentes avaliaram a atuação da área de gestão de pessoas na análise dos *gaps* apresentados no mapa de carreira e na identificação das necessidades de desenvolvimento alinhados à estratégia da empresa, constatou-se uma concordância positiva nos segmentos dos gestores com uma média de 4,20 acima da média do grupo (4,04). O desvio padrão deste segmento (1,10) foi maior que o obtido no segmento operacional (0,85), indicando uma divergência entre os respondentes em relação a esta afirmação. Para o segmento operacional esta percepção obteve uma média de 3,93, inferior a média do grupo, com uma maior convergência entre os respondentes apresentado um desvio padrão de 0,85, inferior ao desvio padrão do grupo (0,96).

A identificação do gap entre o desempenho realizado e aquele desejado Ienaga (1998 apud BRANDÃO, 1999), passa, necessariamente, pela emissão do feedback entre avaliados e avaliadores. Isso deve ocorrer ao longo da etapa de acompanhamento, de forma que aspectos passíveis de aprimoramento no desempenho sejam manifestados antes da conclusão do ciclo de avaliação.

A afirmação 25, que avalia o direcionamento destes investimentos na empresa na retenção de talentos, obteve-se a menor média (3,64), com um desvio padrão de 1,04, apresentando um

grau de discordância maior entre os respondentes, tanto do segmento dos gestores (3,77) quanto do operacional (3,55). O maior desvio padrão obtido nesta afirmação foi do segmento operacional com 1,11, indicando uma divergência entre os respondentes. Fica claro que as possibilidades de retenção de talentos diminuirão caso as empresas não direcionarem corretamente os investimentos nos programas de capacitação e na renovação contínua do conhecimento, e que isto fique explícito para os colaboradores. Para Möller (1997), as empresas irão competir não apenas pelos clientes, mas também por pessoas qualificadas.

Ainda com base nos resultados obtidos no objetivo específico 2, observou-se que apenas 1 afirmação se repetia entre a amostra do grupo e do segmento operacional, conforme apresentado na Tabela 37.

Tabela 37 – Comparativo dos resultados da pesquisa inferior a média do objetivo 2 entre a amostra e o segmento operacional.

Na Distribuidora, a implantação do modelo de gestão por competências ...		Média	D.Padrão	Média Seg, Operac.	D.Padrão
24.	... ocorreu o aprimoramento das lideranças, permitindo aos gestores uma melhor condução do desempenho dos colaboradores.	4,08	1,00	3,89	1,04

Fonte: Dados da pesquisa de campo (2010).

Para o segmento operacional o aprimoramento das lideranças na condução do desempenho dos colaboradores (afirmação 24), obteve uma média de 3,89, inferior a média do grupo (4,08) e um desvio padrão de 1,04, indicando uma divergência entre os respondentes deste segmento. No segmento dos gestores (Tabela 33) a média obtida nesta afirmação foi de 4,37 com um desvio padrão de 0,89, indicando uma concordância positiva maior entre os respondentes deste segmento. Para Holanda (2007), a avaliação de desempenho é um excelente fornecedor de informações para promover a orientação e desenvolvimento das pessoas, através de subsídios que mostrarão os pontos a serem desenvolvidos pelo avaliado, para que o mesmo melhore a sua performance e tenha possibilidade de se desenvolver na organização.

No segmento dos gestores constatou-se que 2 afirmações se repetiam entre amostra do grupo e o segmento, conforme sintetiza a Tabela 38. Em ambas as afirmações a média obtida foi superior a média do grupo.

Tabela 38 – Comparativo dos resultados da pesquisa inferior a média do objetivo 2 entre a amostra e o segmento dos gestores

Na Distribuidora, a implantação do modelo de gestão por competências		Média	D.Padrão	Média Seg. Gestores	D.Padrão
22.	... a eficácia dos programas de capacitação é identificada a partir da evolução nos níveis de proficiência das competências dos mapas de carreira.	4,00	1,09	4,03	1,07
23.	... a empresa passou a ter uma visão focada nas necessidades de desenvolvimento das pessoas e da organização, planejando e realizando ações coerentes com sua estratégia.	4,08	0,90	4,20	0,89

Fonte: Dados da pesquisa de campo (2010).

Na afirmação 22, que trata da identificação da eficácia dos programas de capacitação, a partir da evolução dos níveis de proficiência das competências, obteve um grau de concordância entre os respondentes, com uma média de 4,00 e um desvio padrão de 1,09, indicando uma divergência do grupo. Para o segmento dos gestores a média, embora tenha sido superior a média do grupo (4,03), indica uma divergência entre os respondentes com um desvio padrão de 1,07. Já no segmento operacional a média obtida nesta afirmação foi de 3,98 com um desvio padrão de 1,11 (Tabela 34) indicando a falta de clareza entre os funcionários, no alinhamento da capacitação com o desenvolvimento necessário na evolução dos seus níveis de proficiência definidos no mapa de competência, principalmente nos funcionários com cargo operativo.

Na afirmação 23 que trata da visão da empresa focada nas necessidades de desenvolvimento das pessoas e da organização, planejando e realizando ações coerentes com a sua estratégia, obteve-se uma concordância positiva no segmento dos gestores com uma média de 4,20, superior a média do grupo (4,08), indicando, também, uma convergência entre os respondentes com um desvio padrão de 0,89. Segundo Vergara (200), o aprendizado contínuo das pessoas torna-se estratégico para sobrevivência e desenvolvimento das empresas. Para

McRae (1999), o recurso mais importante que define o futuro das empresas é o capital humano, obrigando as empresas a recrutar, selecionar, desenvolver e proteger o seu capital intelectual.

6.3.2 Avaliação dos resultados cujas afirmações obtiveram a média superior a média do objetivo específico 2.

Ainda com base nos resultados obtidos no objetivo 2, referente às mudanças decorrentes da implantação do modelo de gestão por competência em relação ao sistema de capacitação pessoal, constatou-se que 50,0% das afirmações obtiveram uma média superior a média geral da amostra (4,09) conforme apresentado na Tabela 19. No segmento dos gestores este percentual aumenta para 80%, enquanto que no segmento operacional cai para 40,0%. A Tabela 39 sintetiza as afirmações com média superior a média global do objetivo 2.

Tabela 39 – Afirmações com média superior a média global do objetivo 2.

Afirmações com média superior a média global		Quantidade	%
1.	Amostra	5	50,0
2.	Operacional	4	40,0
3.	Gestores	8	80,0

Fonte: Dados da pesquisa de campo (2010).

Em seguida constatou-se ainda que 4 afirmações se repetissem entre a amostra do grupo e os seguimentos de gestores e operacional. A Tabela 40 sintetiza o comparativo do resultado da pesquisa superior a média do objetivo 2 entre a amostra e os segmentos dos gestores e operacional.

Tabela 40 – Comparativo dos resultados da pesquisa superior a média do objetivo 2 entre a amostra e os segmentos dos gestores e operacional

Na Distribuidora, a implantação do modelo de gestão por competências ...		Média	D.Padrão	Média Seg. Gestores	D.Padrão	Média Seg, Operac.	D.Padrão
17.	... os conteúdos dos cursos disponibilizados pela empresa estão alinhados às competências pelas quais os empregados são avaliados.	4,24	0,84	4,40	0,81	4,14	0,85
19.	... a empresa passou a investir mais em ações de capacitação para o desenvolvimento profissional do colaborador e/ou gestor.	4,27	0,93	4,53	0,73	4,09	1,01
20.	... os programas de capacitação e de desenvolvimento são estruturados a partir do que é exigido em cada nível de proficiência das competências.	4,23	0,91	4,37	0,81	4,14	0,98
21.	... o acesso a oportunidades de capacitação tornou-se mais democrática.	4,19	1,13	4,43	1,10	4,02	1,13

Fonte: Dados da pesquisa de campo (2010).

A maior concordância positiva foi percebida na afirmação 19, que trata a empresa passou a investir mais em ações de capacitação para o desenvolvimento profissional do colaborador e gestor, obtendo a maior média (4,27) e um desvio padrão de 0,93. Para o segmento operacional observou-se uma divergência entre os respondentes com um desvio padrão de 1,01, embora tenha sido obtida uma concordância positiva com uma média de 4,09. Entre os segmentos, os gestores apresentaram a maior concordância positiva com uma média de 4,53 e o menor desvio padrão (0,73). Este resultado corrobora com a argumentação de Lacombe (2005) de que a capacitação e motivação são indispensáveis para que o trabalho seja executado com eficiência e eficácia, sendo, assim, as pessoas vistas como o ativo mais importante. Nesta perspectiva, o aumento da qualidade e da produtividade é percebido como fator significativo quando os recursos humanos são devidamente capacitados.

Com relação ao alinhamento dos conteúdos dos cursos com as competências pelos quais os empregados são avaliados (afirmação 17), apresentou uma concordância positiva com uma média de 4,24 e um desvio padrão de 0,81. A maior concordância positiva entre os respondentes nesta afirmação foi observada no segmento dos gestores com uma média de 4,40 e com o menor

desvio padrão (0,81). O segmento operacional também obteve um grau de concordância elevado com uma média de 4,14, embora inferior a média da amostra (4,24), indicando que os respondentes de ambos os segmentos estão alinhados em relação a este tema. Segundo Fleury e Fleury (2001), as competências essenciais podem estar associadas a um determinado estágio do negócio e deve estar associada a uma sistemática de aprendizado, que envolve descobrimento/inação e capacitação de recursos humanos.

Há uma concordância positiva entre os respondentes em relação à estruturação dos programas de capacitação em relação ao que é exigido em cada nível de proficiência (afirmação 20) apresentando uma média de 4,23 e um desvio padrão de 0,91, principalmente no segmento dos gestores cuja média obtida para esta afirmação foi de 4,37 e um desvio padrão de 0,81. Para o segmento operacional a média encontrada foi de 4,14 com um desvio padrão de 0,98. Este resultado indica que a estruturação dos programas de capacitação constitui-se em condição fundamental no crescimento dos funcionários e em contrapartida na melhoria do desenvolvimento econômico das instituições, daí a ênfase que vem sendo dada pelas empresas à formação profissional.

Igual comportamento foi encontrado quando se abordam a democratização do acesso às oportunidades de capacitação (afirmação 21). Os resultados obtidos pelos respondentes apresentaram uma concordância positiva com uma média de 4,19. Para o segmento dos gestores esta concordância aumentou obtendo-se uma média entre os respondentes de 4,43. Para o segmento operacional a média caiu para 4,02, indicando que para este segmento a percepção dos funcionários, em relação ao acesso às oportunidades de capacitação, de acordo com as necessidades de desenvolvimento alinhadas à estratégia da empresa a partir do novo sistema, não foram claras.

Ainda com base nos resultados obtidos do objetivo 2 com a média superior à da amostra, observou-se que apenas 1 afirmação se repetia entre a amostra e o segmento operacional, conforme sintetiza a Tabela 41.

Tabela 41 – Comparativo dos resultados da pesquisa superior a média do objetivo 2 entre a amostra e o segmento operacional

Na Distribuidora, a implantação do modelo de gestão por competências ...		Média	D.Padrão	Média Seg, Operac.	D.Padrão
18.	... o Plano de Desenvolvimento de Pessoas (PPD) compatibiliza as necessidades individuais identificadas nos mapas de carreira com as necessidades operacionais e com as estratégias da empresa.	4,12	0,79	4,05	0,81

Fonte: Dados da pesquisa de campo (2010).

Quanto à compatibilização do Plano de Desenvolvimento de Pessoas (PDP) com as necessidades do indivíduo e necessidades operacionais alinhados a estratégia da empresa, afirmação 18, os respondentes avaliaram positivamente com uma média de 4,12 e um desvio-padrão de 0,79. Para o segmento operacional esta avaliação embora positiva obtivesse uma média inferior a média do grupo de 4,05 com um desvio padrão de 0,81. Para o segmento dos gestores a média encontrada foi de 4,23 com um desvio padrão de 0,77 (Tabela 33) indicando que os funcionários acreditam que o plano de desenvolvimento identifica a capacitação adequada para o seu desenvolvimento alinhado as suas necessidades e da empresa. Para isso acontecer, é necessário formular e coordenar a execução de um plano de capacitação voltado para o desenvolvimento do funcionário, compatível com as necessidades da empresa e com os recursos disponíveis.

6.4 As Mudanças decorrentes da implantação do modelo de gestão por competências em relação ao sistema de avaliação de pessoal

Para avaliar as mudanças decorrentes da implantação do modelo de gestão em relação ao sistema de avaliação de pessoal, foram apresentadas aos respondentes 22 afirmações. A Tabela 42 mostra uma visão obtida em cada uma das afirmações do questionário sobre as mudanças decorrentes da implantação do modelo no sistema de avaliação de pessoal, evidenciando a média e o desvio padrão obtida em cada caso.

Tabela 42 – Resultado da percepção das mudanças decorrentes da implantação do modelo de gestão por competência em relação ao sistema de avaliação pessoal.

Na Distribuidora, com a implantação do modelo de gestão por competências ...		Média	D.Padrão
26.	... o modelo de avaliação estimula o diálogo entre superior e subordinados.	4,27	1,02
27.	... a avaliação é feita por Múltiplas Fontes (Auto-avaliação, Superior, Pares e Subordinados), viabilizando um resultado mais coerente sobre o desempenho.	3,93	1,09
28.	... a avaliação é clara quanto à expectativa em relação ao desempenho do empregado, em termos de conhecimentos, habilidades e atitudes.	4,09	0,81
29.	... o feedback recebido dos superiores quanto ao desempenho do empregado é claro e suficiente para identificar pontos a serem aprimorados.	4,15	0,77
30.	... o mapeamento das competências, realizado anualmente através das etapas: auto-avaliação, avaliação do gestor, reunião de feedback, é eficiente.	3,97	0,89
31.	... há um número adequado de competências a serem avaliadas para cada empregado.	4,18	0,82
32.	... o mapa de competências usa critérios objetivos para avaliar desempenho.	4,11	0,88
33.	... houve facilidade para o empregado avaliar o desempenho do seu superior.	4,18	0,94
34.	... a avaliação auxilia o empregado a identificar caminhos para o seu desenvolvimento profissional na empresa.	4,43	0,74
35.	... a avaliação por Múltiplas Fontes (auto-avaliação, superior, subordinados e pares), reduz a subjetividade do processo.	4,04	0,90
36.	... a avaliação por competências tornou mais objetivos os <i>feedbacks</i> oferecidos pelo Superior e Subordinados.	4,14	0,76
37.	... a avaliação por competência tornou mais objetivo o <i>feedback</i> oferecido pelos pares (colegas de equipe).	3,65	0,88
38.	... tenho facilidade em associar o conteúdo descrito pelas Competências ao desempenho expresso pelos meus avaliados.	3,88	0,84
39.	... tenho facilidade em associar o conteúdo descrito pelas Competências ao desempenho expresso na minha auto-avaliação.	4,19	0,81
40.	... tive facilidade para avaliar o meu próprio desempenho (auto-avaliação).	4,34	0,86
41.	... tenho registrado o <i>feedback</i> para os meus avaliados (Superior, Pares e Subordinados) durante a etapa de acompanhamento.	3,83	0,95
42.	... a avaliação por múltiplas fontes (superiores, pares e subordinados) reduz o seu uso como instrumento de poder.	4,01	0,85
43.	... a auto-avaliação é um modo adequado de expressar concordância ou discordância quanto aos conceitos atribuídos pelas demais fontes de avaliação.	4,39	0,68
44.	... as competências nas quais fui avaliado (a) contemplam as atividades da área em Continuação que atuo.	4,45	0,69
45.	... a avaliação permite identificar os funcionários com melhor desempenho.	4,08	0,92
46.	... a escala de conceitos utilizados na avaliação do mapa de competência é adequada à avaliação das competências (1º Nível de Proficiência; 2º Nível de Proficiência; 3º Nível de Proficiência; 4º Nível de Proficiência).	4,19	0,79
47.	... adotou-se um aplicativo de Avaliação por Competência de fácil navegação.	4,37	0,89

Fonte: Dados do questionário (2010).

Procurou-se, neste objetivo, testar a hipótese em relação às principais mudanças no sistema de avaliação no auxílio do direcionamento do desenvolvimento profissional na empresa e a identificação dos funcionários com maior desempenho. A percepção dos respondentes corrobora com a hipótese, apresentando a maior concordância entre as hipóteses testadas, com uma média de 4,13 e o menor desvio padrão (0,88), indicando uma convergência dos

respondentes. Gramignia (2002) afirma que é possível pensar em avaliação de desempenho por competências como um poderoso meio de identificar os potenciais dos funcionários, melhorar o desempenho da equipe e a qualidade das relações dos funcionários e superiores, assim como estimular aos funcionários a assumir a responsabilidade pela excelência dos resultados pessoais e empresariais.

Observou-se que para segmento de gestores, a concordância positiva entre os respondentes aumentou com uma média de 4,31, e um desvio padrão de 0,85, ficando claro que para este segmento que através do modelo de gestão por competência o sistema de avaliação de desempenho identifica os funcionários com maior desempenho e, desta forma, se direciona melhor o desenvolvimento do profissional. A síntese das respostas obtidas por este segmento apresentando à média e desvio padrão de cada uma das afirmações é apresentada na Tabela 43.

Tabela 43 – Resultado da percepção das mudanças decorrentes da implantação do modelo de gestão por competência em relação ao sistema de avaliação pessoal no segmento dos gestores.

Na Distribuidora, com a implantação do modelo de gestão por competências ...		Média	D.Padrão
26.	... o modelo de avaliação estimula o diálogo entre superior e subordinados.	4,50	0,97
27.	... a avaliação é feita por Múltiplas Fontes (Auto-avaliação, Superior, Pares e Subordinados), viabilizando um resultado mais coerente sobre o desempenho.	4,07	1,34
28.	... a avaliação é clara quanto à expectativa em relação ao desempenho do empregado, em termos de conhecimentos, habilidades e atitudes.	4,30	0,79
29.	... o feedback recebido dos superiores quanto ao desempenho do empregado é claro e suficiente para identificar pontos a serem aprimorados.	4,17	0,75
30.	... o mapeamento das competências, realizado anualmente através das etapas: auto-avaliação, avaliação do gestor, reunião de feedback, é eficiente.	4,00	0,83
31.	... há um número adequado de competências a serem avaliadas para cada empregado.	4,47	0,82
32.	... o mapa de competências usa critérios objetivos para avaliar desempenho.	4,27	0,98
33.	... houve facilidade para o empregado avaliar o desempenho do seu superior.	4,07	0,98
34.	... a avaliação auxilia o empregado a identificar caminhos para o seu desenvolvimento profissional na empresa.	4,50	0,73
35.	... a avaliação por Múltiplas Fontes (auto-avaliação, superior, subordinados e pares), reduz a subjetividade do processo.	4,33	0,84
36.	... a avaliação por competências tornou mais objetivos os <i>feedbacks</i> oferecidos pelo Superior e Subordinados.	4,30	0,79
37.	... a avaliação por competência tornou mais objetivo o <i>feedback</i> oferecido pelos pares (colegas de equipe).	3,80	0,89
38.	... tenho facilidade em associar o conteúdo descrito pelas Competências ao desempenho expresso pelos meus avaliados.	4,27	0,74
39.	... tenho facilidade em associar o conteúdo descrito pelas Competências ao desempenho expresso na minha auto-avaliação.	4,43	0,73
40.	... tive facilidade para avaliar o meu próprio desempenho (auto-avaliação).	4,50	0,68
41.	... tenho registrado o <i>feedback</i> para os meus avaliados (Superior, Pares e Subordinados) durante a etapa de acompanhamento.	4,33	0,84

42.	... a avaliação por múltiplas fontes (superiores, pares e subordinados) reduz o seu uso como instrumento de poder.	4,27	0,74
43.	... a auto-avaliação é um modo adequado de expressar concordância ou discordância quanto aos conceitos atribuídos pelas demais fontes de avaliação.	4,47	0,57
44.	... as competências nas quais fui avaliado (a) contemplam as atividades da área em Continuação que atuo.	4,57	0,73
45.	... a avaliação permite identificar os funcionários com melhor desempenho.	4,20	0,96
46.	... a escala de conceitos utilizados na avaliação do mapa de competência é adequada à avaliação das competências (1º Nível de Proficiência; 2º Nível de Proficiência; 3º Nível de Proficiência; 4º Nível de Proficiência).	4,50	0,73
47.	... adotou-se um aplicativo de Avaliação por Competência de fácil navegação.	4,47	0,78

Fonte: Dados do questionário (2010).

No segmento operacional constatou-se que a concordância positiva entre os respondentes diminui apresentando uma média de 4,01 e um desvio padrão de 0,87, não ficando claro para este segmento que através do modelo de gestão por competência o sistema de avaliação de desempenho identifica os funcionários com maior desempenho e, desta forma, se direciona melhor o desenvolvimento do profissional. A Tabela 44 mostra uma síntese das médias e desvio padrão obtida por cada uma das afirmações.

Tabela 44 – Resultado da percepção das mudanças decorrentes da implantação do modelo de gestão por competência em relação ao sistema de avaliação pessoal no segmento operacional.

Na Distribuidora, com a implantação do modelo de gestão por competências ...		Média	D.Padrão
26.	... o modelo de avaliação estimula o diálogo entre superior e subordinados.	4,11	1,04
27.	... a avaliação é feita por Múltiplas Fontes (Auto-avaliação, Superior, Pares e Subordinados), viabilizando um resultado mais coerente sobre o desempenho.	3,84	0,89
28.	... a avaliação é clara quanto à expectativa em relação ao desempenho do empregado, em termos de conhecimentos, habilidades e atitudes.	3,95	0,81
29.	... o feedback recebido dos superiores quanto ao desempenho do empregado é claro e suficiente para identificar pontos a serem aprimorados.	4,14	0,80
30.	... o mapeamento das competências, realizado anualmente através das etapas: auto-avaliação, avaliação do gestor, reunião de feedback, é eficiente.	3,95	0,94
31.	... há um número adequado de competências a serem avaliadas para cada empregado.	3,98	0,76
32.	... o mapa de competências usa critérios objetivos para avaliar desempenho.	4,00	0,81
33.	... houve facilidade para o empregado avaliar o desempenho do seu superior.	4,25	0,92
34.	... a avaliação auxilia o empregado a identificar caminhos para o seu desenvolvimento profissional na empresa.	4,39	0,75
35.	... a avaliação por Múltiplas Fontes (auto-avaliação, superior, subordinados e pares), reduz a subjetividade do processo.	3,84	0,89
36.	... a avaliação por competências tornou mais objetivos os <i>feedbacks</i> oferecidos pelo Superior e Subordinados.	4,02	0,73
37.	... a avaliação por competência tornou mais objetivo o <i>feedback</i> oferecido pelos pares (colegas de equipe).	3,55	0,87
38.	... tenho facilidade em associar o conteúdo descrito pelas Competências ao desempenho expresso pelos meus avaliados.	3,61	0,81

39.	... tenho facilidade em associar o conteúdo descrito pelas Competências ao desempenho expresso na minha auto-avaliação.	4,02	0,82
40.	... tive facilidade para avaliar o meu próprio desempenho (auto-avaliação).	4,23	0,96
41.	... tenho registrado o <i>feedback</i> para os meus avaliados (Superior, Pares e Subordinados) durante a etapa de acompanhamento.	3,48	0,86
42.	... a avaliação por múltiplas fontes (superiores, pares e subordinados) reduz o seu uso como instrumento de poder.	3,84	0,89
43.	... a auto-avaliação é um modo adequado de expressar concordância ou discordância quanto aos conceitos atribuídos pelas demais fontes de avaliação.	4,34	0,75
44.	... as competências nas quais fui avaliado (a) contemplam as atividades da área em Continuação que atuo.	4,37	0,66
45.	... a avaliação permite identificar os funcionários com melhor desempenho.	4,00	0,89
46.	... a escala de conceitos utilizados na avaliação do mapa de competência é adequada à avaliação das competências (1º Nível de Proficiência; 2º Nível de Proficiência; 3º Nível de Proficiência; 4º Nível de Proficiência).	3,98	0,76
47.	... adotou-se um aplicativo de Avaliação por Competência de fácil navegação.	4,30	0,96

Fonte: Dados do questionário (2010).

Conforme Rachid (1996), o desenvolvimento das pessoas a cada dia está mais incorporado na perspectiva econômica das empresas. Muitas empresas acreditam que, ao desenvolver as pessoas do seu quadro funcional ou os dependentes dos seus funcionários, são beneficiadas diretamente por meio de profissionais qualificados ou, indiretamente, pelo reconhecimento da sociedade pelos serviços que lhes presta.

Para Grinspun (2002), um dos maiores desafios da educação no mundo atual, é capacitar os profissionais para aprender a usar novas tecnologias, desenvolvê-las, refletir sobre as necessidades dessas tecnologias e fazê-las aliadas e cúmplices do próprio bem-estar do homem e da sociedade. Outro ponto importante, nesse aspecto, é estabelecer junto às empresas, que são as principais interessadas, o que, para que e como formar.

6.4.1 Avaliação dos resultados cujas afirmações obtiveram a média inferior a média do objetivo específico 3.

Com base nos resultados obtidos no objetivo 3, referente às mudanças decorrentes da implantação do modelo de gestão por competência em relação ao sistema de avaliação de pessoal, constatou-se que 45,5% das afirmações obtiveram uma média inferior a média geral da amostra (4,13) conforme apresentado na Tabela 19. No segmento dos gestores este percentual cai para 18,2%, enquanto que no segmento operacional aumenta para 63,6%, indicando que neste

segmento a percepção desta mudança no sistema de avaliação de pessoal não ficou clara, embora tenha sido obtida uma concordância positiva entre os respondentes deste segmento. A Tabela 45 sintetiza as afirmações com média inferior a média global do objetivo 3.

Tabela 45 – Afirmações com média inferior a média global do objetivo 3.

Afirmações com média inferior a média global		Quantidade	%
1.	Amostra	10	45,5
2.	Operacional	14	63,6
3.	Gestores	4	18,2

Fonte: Dados da pesquisa de campo (2010).

Em seguida constatou-se que 8 afirmações se repetissem entre a amostra e os segmentos dos gestores e operacional, o que corresponde a 36,6% das afirmações. A Tabela 46 sintetiza o comparativo do resultado da pesquisa inferior a média do objetivo 3 entre a amostra e os segmentos dos gestores e operacional.

Tabela 46 – Comparativo dos resultados da pesquisa inferior a média do objetivo 3 entre a amostra e os segmentos dos gestores e operacional.

Na Distribuidora, a implantação do modelo de gestão por competências ...		Média	D.Padrão	Média Seg. Gestores	D.Padrão	Média Seg. Operac.	D.Padrão
27.	... a avaliação é feita por Múltiplas Fontes (Auto-avaliação, Superior, Pares e Subordinados), viabilizando um resultado mais coerente sobre o desempenho.	3,93	1,09	4,07	1,34	3,84	0,89
28.	... a avaliação é clara quanto à expectativa em relação ao desempenho do empregado, em termos de conhecimentos, habilidades e atitudes.	4,09	0,81	4,30	0,79	3,95	0,81
30.	... o mapeamento das competências, realizado anualmente através das etapas: auto-avaliação, avaliação do gestor, reunião de feedback, é eficiente.	3,97	0,89	4,00	0,83	3,95	0,94
32.	... o mapa de competências usa critérios objetivos para avaliar desempenho.	4,11	0,88	4,27	0,98	4,00	0,81
37.	... a avaliação por competência tornou mais objetivo o <i>feedback</i>	3,65	0,88	3,80	0,89	3,55	0,87

	oferecido pelos pares (colegas de equipe).						
38.	... tenho facilidade em associar o conteúdo descrito pelas Competências ao desempenho expresso pelos meus avaliados.	3,88	0,84	4,27	0,74	3,61	0,81
42.	... a avaliação por múltiplas fontes (superiores, pares e subordinados) reduz o seu uso como instrumento de poder.	4,01	0,85	4,27	0,74	3,84	0,89
45.	... a avaliação permite identificar os funcionários com melhor desempenho.	4,08	0,92	4,20	0,96	4,00	0,89

Fonte: Dados da pesquisa de campo (2010).

A afirmação 37 que trata da objetividade do feedback na avaliação por competência obteve a menor concordância positiva do grupo com uma média de 3,65, bem próximo a média central estabelecida de 3,5 e um desvio padrão de 0,88 indicando uma convergência entre os respondentes. No segmento operacional esta concordância ainda é menor com uma média de 3,55 e um desvio padrão de 0,87. Mesmo para os gestores esta afirmação obteve a menor concordância positiva no segmento entre as afirmações do objetivo 3 com uma média de 3,80 e um desvio padrão de 0,89, indicando que para ambos os segmentos a percepção quanto à objetividade do feedback na avaliação por competência não ficou clara.

Pontes (1991) define avaliação de desempenho como uma estratégia organizacional que tem como um dos objetivos fornecer feedback para as pessoas. Para isto, o feedback deve focar na atuação da pessoa baseado em fatos cronológicos. Isto deve ser observado independente da fonte de aplicação do feedback. O feedback é importante na avaliação de desempenho, pois fornece subsídios ao empregado para superar as suas deficiências.

Com relação à afirmação 38, no qual foi avaliada a facilidade de associar o conteúdo descrito pelas competências ao desempenho expresso por seus avaliados, observou-se uma concordância positiva entre os respondentes com uma média de 3,88 e um desvio padrão de 0,84, sendo esta concordância inferior a média do grupo no segmento operacional com uma média de 3,61 e um desvio padrão de 0,81. Para o segmento dos gestores esta concordância aumenta significativamente onde se obteve uma média de 4,27 e uma convergência entre os respondentes com um desvio padrão de 0,74.

Para Freitas (2005), a concepção da organização sobre desempenho influencia diretamente na elaboração do instrumento de avaliação, coleta de dados e objetivo da avaliação, e ainda que, os problemas inerentes a estes instrumentos estão relacionados à definição de desempenho adotada pela organização.

Afirmção 30 que trata da eficiência do mapeamento das competências através da etapa de auto-avaliação, avaliação do gestor e reunião de feedback apresentou uma concordância positiva com uma média de 3,97 com um desvio padrão de 0,89. Para o segmento operacional essa concordância cai para uma média de 3,95, enquanto que para os gestores essa concordância aumenta para uma média de 4,00, sendo a maior divergência entre as respostas observada no segmento operacional com um desvio padrão de 0,94.

Para Lucena (1992), o feedback e as decisões de desenvolvimento são características importantes da avaliação de desempenho, pois são através destas ações que o empregado supera as suas deficiências. Com relação à auto-avaliação Bohlander, Snell e Sherman (2003) concordam que a avaliação de desempenho não pode ser exclusiva de responsabilidade do empregado, pois os mesmo nem sempre tem condições de auto-avaliar, dentro dos requisitos exigidos pelo sistema, além dos pontos de vista dificilmente coincidirem com os seus superiores.

Os respondentes concordaram positivamente com relação em a avaliação ser feita por Múltiplas Fontes (Auto-avaliação, Superior, Pares e Subordinados), viabilizando um resultado mais coerente sobre o desempenho (afirmação 27), obtendo-se uma média de 3,93 e o maior desvio padrão entre as afirmações do objetivo 3 (1,09), indicando uma divergência entre os pesquisados. Esta divergência aumenta mais ainda nos gestores com um desvio padrão de 1,34, também considerado o maior desvio padrão entre as afirmações deste objetivo no segmento. Ainda no segmento dos gestores observa-se uma concordância positiva entre os respondentes com uma média de 4,07. Para o segmento operacional esta concordância positiva cai, apresentando uma média de 3,84, também inferior a média da amostra. Este segmento apresentou uma convergência em relação a esta afirmação obtendo-se um desvio padrão de 0,89.

Ainda sobre a avaliação por múltiplas fontes, procurou-se, na afirmação 42, obter a percepção dos respondentes em relação à redução do uso da avaliação de desempenho como instrumento de poder. A concordância do grupo foi positiva com uma média de 4,01, indicando uma convergência nas respostas com um desvio padrão de 0,85. Para os gestores essa concordância aumenta com uma média de 4,27 e para o segmento operacional, embora a concordância seja positiva, caiu para uma média de 3,84 com um desvio padrão de 0,74 e 0,89 respectivamente, indicando uma convergência nas respostas principalmente para os gestores.

Segundo Gil (2001), a organização necessita de um sistema de avaliação de desempenho tecnicamente elaborado para evitar que esta avaliação seja feita de forma unilateral e superficial pelo chefe em relação ao subordinado. Para Milkovich e Bourdreau (2000) o objetivo da avaliação de desempenho é fornecer aos empregados informações sobre a sua atuação, para que os mesmos possam aperfeiçoá-las sem diminuir sua independência e motivação para fazer o trabalho. Para que isto ocorra o resultado da avaliação tem que esta coerente com o desempenho do empregado.

A afirmação 45 que trata identificação dos funcionários com melhor desempenho através da avaliação, obteve uma concordância positiva com uma média de 4,08 e um desvio padrão de 0,92, indicando uma divergência entre as respostas. A maior convergência foi encontrada no segmento operacional com um desvio padrão de 0,89, obtendo também, uma concordância positiva com uma média de 4,00. Os gestores divergiram em suas respostas em relação a esta afirmação, em comparação com o segmento operacional, com um desvio padrão de 0,96, embora se tenha apresentado um elevado grau de concordância positiva com uma média de 4,20.

Para Lucena (1992) a avaliação de desempenho visa descobrir talentos e potencialidades e desta forma oferecer oportunidades para que este potencial se manifeste promovendo o auto desenvolvimento dos empregados. Segundo Gramignia (2002), a avaliação de desempenho por competências é um poderoso meio de identificar os potenciais dos funcionários e melhorar o desempenho da equipe.

A clareza da avaliação quanto à expectativa em relação ao desempenho do empregado em termos de conhecimento, habilidades e atitudes (afirmação 28), apresentou uma concordância positiva entre os pesquisados com uma média de 4,09 e um desvio padrão de 0,81. Para os gestores essa concordância aumenta para uma média de 4,30, ficando clara para este segmento a sua expectativa em relação ao desempenho dos seus colaboradores. No segmento operacional a percepção é que essa expectativa não é atendida se comparada com o segmento dos gestores, embora a concordância tenha sido positiva com uma média de 3,95, superior a média central estabelecida de 3,5. Verificou-se também uma convergência maior entre os respondentes do segmento dos gestores que obteve um desvio padrão de 0,79 quando comparado com o desvio padrão do segmento operacional de 0,81.

Segundo Ruas, Fleury e Dutra (2008), as dimensões da avaliação por competência podem estar centrada em conhecimentos, habilidades e atitudes de acordo com as características do perfil de cada atividade. Para Parry (1996 apud DUTRA; HIPOLITO; SILVA, 2000), competência é um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que estão correlacionadas afetando a maior parte de alguma tarefa, papel ou responsabilidade, reportando ao desempenho da função assumida e que podem ser aferidos por parâmetros bem aceitos; tais predicados são susceptíveis de melhor capacitação pelo treinamento e desenvolvimento.

A afirmação 32 que trata do uso de critérios objetivos do mapa de competência para avaliar o desempenho apresentou uma concordância positiva com uma média de 4,11 e um desvio padrão de 0,88. Observou-se que no segmento operacional a concordância positiva para esta afirmação caiu para uma média de 4,00 com uma convergência maior entre os respondentes com um desvio padrão de 0,81. A maior divergência entre as respostas dos pesquisados foi constatado no segmento dos gestores com um desvio padrão de 0,98, embora tenha apresentado a maior concordância positiva com uma média de 4,27.

Para Lucena (1992), um sistema de avaliação é importante quando as decisões são tomadas com base em critérios de desempenho, em vez de tempo de serviço. Outra importância do sistema é definir as experiências de desenvolvimento que o avaliado precisa para melhorar o

desempenho no cargo atual e se preparar para futuras responsabilidades, além de decidir sobre promoções, transferências, demissões, aumentos salariais, recompensas, treinamento, etc.

Ainda com base nos resultados do objetivo 3 constatou-se que apenas 2 afirmações se repetiam entre a amostra e o segmento operacional, conforme sintetiza a Tabela 47 apresentando à média e o desvio padrão de cada uma das afirmações.

Tabela 47 – Comparativo dos resultados da pesquisa inferior a média do objetivo 3 entre a amostra e o segmento operacional.

Na Distribuidora, a implantação do modelo de gestão por competências ...		Média	D.Padrão	Média Seg, Operac.	D.Padrão
35.	... a avaliação por Múltiplas Fontes (auto-avaliação, superior, subordinados e pares), reduz a subjetividade do processo.	4,04	0,90	3,84	0,89
41.	... tenho registrado o <i>feedback</i> para os meus avaliados (Superior, Pares e Subordinados) durante a etapa de acompanhamento.	3,83	0,95	3,48	0,86

Fonte: Dados da pesquisa de campo (2010).

A afirmação 35 que trata da redução da subjetividade do processo através da avaliação por múltiplas fontes apresentou uma concordância positiva entre os respondentes com uma média de 4,04. Para o segmento operacional a avaliação não reduziu a subjetividade se comparado com o resultado da amostra apresentado uma concordância, embora positiva, com uma média de 3,84, inferior a média da amostra. Para os gestores ficou clara a percepção da redução da subjetividade do processo de avaliação apresentando uma concordância positiva com uma média de 4,33 e uma convergência entre as respostas com um desvio padrão de 0,84 (Tabela 43).

Segundo Ruas, Fleury e Dutra (2008), na dimensão da avaliação centrada por metas e objetivos, procuram-se diminuir a subjetividade do processo de avaliação, quando se adota métricas para reduzir esta subjetividade.

Para Holanda (2007), a desvantagem da avaliação por múltiplas fontes esta na subjetividade das avaliações, diferença nos ângulos entre os avaliadores, influências positivas ou

negativas dos sentimentos pessoais e a mudança comportamental limitada pelo contexto organizacional, corroborando com a percepção do segmento operacional em relação a esta afirmação.

A afirmação 41 obteve a maior discordância das afirmações deste grupo no segmento operacional com uma média de 3,48, abaixo da média central estabelecida de 3,5. Para este segmento falta o registro do *feedback* na etapa de acompanhamento apresentando uma convergência entre as respostas dos pesquisados com um desvio padrão de 0,86. A concordância positiva da amostra foi elevada pelo segmento dos gestores que apresentou uma média 4,33 e um desvio padrão de 0,84, indicando uma divergência entre a percepção do segmento dos gestores e operacional.

Para Lucena (1992), o feedback e as decisões de desenvolvimento são características importantes da avaliação de desempenho, pois são através destas ações que o empregado supera as suas deficiências e para isto se faz necessário registrar este acompanhamento.

6.4.2 Avaliação dos resultados cujas afirmações obtiveram a média superior a média do objetivo específico 3.

Ainda com base nos resultados obtidos no objetivo 3, constatou-se que 54,5% das afirmações obtiveram uma média superior a média geral da amostra (4,13) conforme apresentado na Tabela 40. No segmento dos gestores este percentual aumenta para 81,8%, enquanto que no segmento operacional cai para 27,3%, indicando que neste segmento a percepção desta mudança no sistema de avaliação de pessoal não ficou clara, embora tenha sido obtida uma concordância positiva entre os respondentes deste segmento. A Tabela 48 sintetiza as afirmações com média superior a média global do objetivo 3.

Tabela 48 – Afirmações com média superior a média global do objetivo 3.

Afirmações com média superior a média global		Quantidade	%
1.	Amostra	12	54,5
2.	Operacional	6	27,3
3.	Gestores	18	81,8

Fonte: Dados da pesquisa de campo (2010).

Em seguida constatou-se ainda que 7 afirmações se repetiam entre a amostra e os segmentos dos gestores e operacional, o que corresponde a 31,8 % das afirmações. A Tabela 49 sintetiza o comparativo do resultado da pesquisa superior a média do objetivo 3 entre a amostra e os segmentos dos gestores e operacional.

Tabela 49 – Comparativo dos resultados da pesquisa superior a média do objetivo 3 entre a amostra e os segmentos dos gestores e operacional.

Na Distribuidora, a implantação do modelo de gestão por competências ...		Média	D.Padrão	Média Seg. Gestores	D.Padrão	Média Seg. Operac.	D.Padrão
26.	... o modelo de avaliação estimula o diálogo entre superior e subordinados.	4,27	1,02	4,50	0,97	4,11	1,04
34.	... a avaliação auxilia o empregado a identificar caminhos para o seu desenvolvimento profissional na empresa.	4,43	0,74	4,50	0,73	4,39	0,75
39.	... tenho facilidade em associar o conteúdo descrito pelas Competências ao desempenho expresso na minha auto-avaliação.	4,19	0,81	4,43	0,73	4,02	0,82
40.	... tive facilidade para avaliar o meu próprio desempenho (auto-avaliação).	4,34	0,86	4,50	0,68	4,23	0,96
43.	... a auto-avaliação é um modo adequado de expressar concordância ou discordância quanto aos conceitos atribuídos pelas demais fontes de avaliação.	4,39	0,68	4,47	0,57	4,34	0,75
44.	... as competências nas quais fui avaliado (a) contemplam as atividades da área em Continuação que atuo.	4,45	0,69	4,57	0,73	4,37	0,66
47.	... adotou-se um aplicativo de Avaliação por Competência de fácil navegação.	4,37	0,89	4,47	0,78	4,30	0,96

Fonte: Dados da pesquisa de campo (2010).

Com relação à facilidade em associar o conteúdo descrito pelas competências ao desempenho expresso na auto - avaliação (afirmação 39) obteve-se uma concordância positiva com uma média de 4,19, sendo o segmento dos gestores com a maior concordância positiva (4,43) e maior convergência entre as respostas com um desvio padrão de 0,73. Para o segmento

operacional obteve-se uma concordância positiva com uma média de 4,02, embora inferior a média da amostra.

Para Vroom (1997), os funcionários, no sistema de avaliação, devem fazer uma auto-avaliação, identificando os seus pontos fracos, pontos fortes e seus potenciais. A premissa básica é que o funcionário sabe ou pode aprender a identificar as suas próprias competências, necessidades, pontos fortes, pontos fracos e metas, sendo assim a melhor pessoa para determinar o que é melhor para si.

A afirmação 26 trata do estímulo ao diálogo entre o superior e o subordinado gerado pelo modelo de avaliação. A percepção da amostra obteve uma concordância positiva com uma média de 4,27, sendo a maior concordância positiva percebida no segmento dos gestores. Apesar desta concordância observou-se que houve uma divergência nas repostas dos pesquisados no segmento operacional com um desvio padrão 1,04, indicando que para este segmento não ficou claro que o modelo estimulou este diálogo, principalmente quando os pontos de vista não coincidem com os dos seus superiores, corroborando com Bohlander, Snell e Sherman (2003).

A facilidade para avaliar o próprio desempenho (afirmação 40) apresentou uma concordância positiva com uma média de 4,34 e um desvio padrão 0,86. O mesmo se observou para os segmentos dos gestores e operacional, no qual a maior concordância positiva foi observada nos gestores com uma média de 4,50 e uma convergência entre as repostas dos pesquisados. O segmento operacional também apresentou uma concordância positiva elevada com uma média de 4,23, embora tenha sido observada uma divergência maior entre as repostas com um desvio padrão de 0,96.

Para Ruas, Dutra e Fleury (2008), a principal intenção da avaliação de desempenho é aumentar o desempenho do empregado e aumentar a produtividade do pessoal, permitindo condições de medição do potencial humano no sentido de determinar plena aplicação, além de permitir o tratamento dos recursos humanos como um recurso básico da organização. Para isto é necessário que seja de fácil compreensão no momento em que o funcionário esteja se avaliando para que o mesmo tenha condições de medir o seu potencial.

Com relação ao aplicativo utilizado na avaliação por competência (afirmação 47) apresentou uma concordância positiva com uma média de 4,37 e um desvio padrão de 0,89 na amostra. A percepção de que é o aplicativo era de fácil navegação obteve também uma concordância positiva elevada tanto para o segmento dos gestores quanto para o operacional com uma média de 4,47 e 4,30 respectivamente, sendo a maior convergência entre as respostas observadas no segmento dos gestores com um desvio padrão de 0,78.

A afirmação 43, que trata da auto-avaliação como um modo adequado de expressar a concordância ou discordância quanto aos conceitos atribuídos pelas demais fontes de avaliação, apresentou uma convergência entre as respostas dos pesquisados tanto da amostra quanto nos segmentos, sendo a maior convergência observada nos gestores com um desvio padrão de 0,57. Obteve-se uma concordância positiva entre os respondentes com uma média de 4,39 na amostra, sendo a maior concordância positiva observada no segmento dos gestores com uma média de 4,47. No segmento operacional também se obteve uma concordância positiva entre os respondentes com uma média de 4,34.

Os respondentes da pesquisa concordam positivamente que a avaliação auxilia os empregados a identificar caminhos para o seu desenvolvimento profissional na empresa (afirmação 34) com uma média de 4,43, principalmente no segmento dos gestores em que a concordância positiva aumenta para 4,50. O segmento operacional também obteve uma concordância positiva com uma média de 4,39. Observou-se também uma convergência nas respostas dos pesquisados com um desvio padrão de 0,74 da amostra. Corroborando com este resultado, Carvalho e Nascimento (1997) reforçam a idéia de que a avaliação de desempenho orienta os esforços dos colaboradores alinhando aos objetivos da empresa.

Com relação a contemplar as competências dos avaliados nas atividades da área de atuação (afirmação 44), os respondentes concordam positivamente obtendo uma média da amostra de 4,45. No segmento dos gestores esta concordância positiva aumenta apresentando uma média de 4,57. No segmento operacional observou-se a maior convergência entre as respostas dos pesquisados apresentando um desvio padrão de 0,66. Segundo Bohmerwald (1996),

a avaliação de desempenho tem por propósito analisar a performance das pessoas mediante a verificação da contribuição de cada colaborador para o alcance das metas.

Na afirmação 31 que trata da adequação do número de competências a serem avaliadas para cada empregado, apresentou uma concordância positiva da amostra com um resultado obtido na média de 4,18 e um desvio padrão de 0,82 (Tabela 42). No segmento dos gestores a concordância positiva se eleva para uma média de 4,47 com um desvio padrão de 0,82 (Tabela 43), enquanto que para o segmento operacional a concordância positiva fica com uma média abaixo da média da amostra (3,98) conforme apresentado na Tabela 44. Isto indica que para este segmento o número de competências avaliadas para cada empregado não foram adequadas.

Ainda com base nos resultados do objetivo 3 constatou-se que 3 afirmações se repetiam entre a amostra e o segmento operacional, conforme sintetiza a Tabela 50 apresentando a média e o desvio padrão de cada uma das afirmações.

Tabela 50 – Comparativo dos resultados da pesquisa superior a média do objetivo 3 entre a amostra e o segmento operacional.

Na Distribuidora, a implantação do modelo de gestão por competências ...		Média	D.Padrão	Média Seg, Operac.	D.Padrão
29.	... o feedback recebido dos superiores quanto ao desempenho do empregado é claro e suficiente para identificar pontos a serem aprimorados.	4,15	0,77	4,14	0,80
33.	... houve facilidade para o empregado avaliar o desempenho do seu superior.	4,18	0,94	4,25	0,92
36.	... a avaliação por competências tornou mais objetivos os <i>feedbacks</i> oferecidos pelo Superior e Subordinados.	4,14	0,76	4,02	0,73

Fonte: Dados da pesquisa de campo (2010).

Na afirmação 36, que trata da objetividade do *feedback* na avaliação por competência oferecido pelo superior e subordinado, obteve uma concordância positiva no segmento

operacional com uma média de 4,02, inferior ao resultado obtido da amostra com uma média de 4,14. A média da amostra foi elevada devido ao resultado obtido no segmento dos gestores que apresentou uma concordância positiva com uma média de 4,30 e um desvio padrão de 0,79 (Tabela 43).

Na afirmação 29 que trata da clareza do *feedback* dado pelos superiores observou-se uma concordância positiva no segmento operacional apresentado uma média de 4,14, bem similar a média da amostra (4,15), indicando que para este segmento ficou clara e suficiente a identificação dos pontos a serem aprimorados. No segmento dos gestores a concordância positiva apresenta uma média de 4,17 (Tabela 43), similar a média da amostra e do segmento operacional.

A maior concordância positiva foi observada no segmento operacional em relação a facilidade do empregado em avaliar o desempenho do seu superior (afirmação 33), obtendo uma média de 4,25, enquanto que para o segmento dos gestores essa média cai para 4,07 (Tabela 44), abaixo da média da amostra que apresentou um resultado de 4,18. Este segmento apresentou também a maior divergência entre as respostas dos pesquisados com um desvio padrão de 0,98.

Pontes (1991) define avaliação de desempenho como uma estratégia organizacional utilizada pelas organizações para acompanhar o trabalho, os objetivos propostos para os profissionais e fornecer feedback para as pessoas

Com relação ao segmento dos gestores constatou-se que apenas 1 afirmação se repetia entre a amostra e este segmento, conforme sintetiza a Tabela 51 apresentando a média e o desvio padrão de cada uma das afirmações.

Tabela 51 – Comparativo dos resultados da pesquisa superior a média do objetivo 3 entre a amostra e o segmento dos gestores.

Na Distribuidora, a implantação do modelo de gestão por competências ...		Média	D.Padrão	Média Seg. Gestores	D.Padrão
46.	... a escala de conceitos utilizados na avaliação do mapa de competência é adequada à avaliação das competências (1º Nível de Proficiência; 2º Nível de Proficiência; 3º Nível de Proficiência; 4º Nível de Proficiência).	4,19	0,79	4,50	0,73

Fonte: Dados da pesquisa de campo (2010).

A afirmação 46 trata da adequação da escala de conceitos utilizados na avaliação do mapa de competência em níveis de proficiência. Para o segmento dos gestores fica clara a utilização desta escala apresentando uma concordância positiva obtendo uma média de 4,50, superior a média da amostra (4,19). Houve também uma convergência nas respostas dos pesquisados apresentando um desvio padrão de 0,73. Para o operacional a concordância positiva cai para uma média de 3,98, não ficando claro para este segmento o conceito da escala utilizada na avaliação do mapa de competência através dos níveis de competência. Segundo Ruas, Fleury e Dutra (2008), na avaliação orientada ao desenvolvimento profissional a trajetória do indivíduo no seu desenvolvimento é calcada através de níveis de complexidade cada vez mais elevados.

Observou-se nos resultados apresentados que o modelo de avaliação por competência foi mais bem percebido no segmento dos gestores com uma concordância positiva na maioria das afirmações superior a amostra e aos resultados obtidos no segmento operacional. Por este motivo a sensibilização dos gestores se constitui no ponto fundamental na adoção de um novo modelo de gestão com o objetivo de desenvolver as competências necessárias ao sucesso do negócio e das pessoas, alinhadas ao mapa estratégico, funcionando de maneira simultânea e independente.

Por outro lado a responsabilidade do gestor aumenta no sentido de fazer com esse modelo seja disseminado e entendido pelos seus colaboradores, para que se possa obter o desenvolvimento contínuo das pessoas e desta forma sustentar o desenvolvimento da organização.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em relação ao primeiro objetivo específico, referente à percepção dos gestores e colaboradores quanto ao processo de implantação do modelo de gestão por competências, constatou-se uma concordância positiva, principalmente entre o grupo de gestores que apresentou uma média elevada em relação aos demais, indicando que as expectativas foram atendidas em relação ao processo. Para os colaboradores a hipótese quanto a percepção se o modelo de gestão por competências foi implementado de forma participativa, a partir de parâmetros e decisões objetivas e tendo por base o mapeamento compartilhado das competências individuais, apresentou um grau de concordância menor mostrando uma divergência entre os respondentes, quanto ao atendimento das expectativas, condução do processo, envolvimento das pessoas, implantação do processo, disseminação e alinhamento estratégico.

Quanto ao segundo objetivo específico, referente às principais mudanças decorrentes da implantação do modelo de gestão por competências em relação ao sistema de capacitação de pessoal, verificou-se uma concordância positiva maior em relação ao primeiro objetivo, indicando que os respondentes perceberam que com o novo modelo a empresa alinhou a capacitação dos seus profissionais as estratégias de negócio, através da disponibilização de cursos de acordo com as necessidades de cada indivíduo. Outro ponto positivo foi à mudança na percepção quanto ao papel do RH no desenvolvimento das competências e no aprimoramento das lideranças. A hipótese quanto às mudanças no sistema de capacitação em relação ao alinhamento dos conteúdos dos cursos e as competências pelos quais os empregados são avaliados e ao aprimoramento das lideranças, foi testada positivamente pelos respondentes. Este resultado se deve a convergência das respostas, no que diz respeito à estruturação destes cursos e do PDP, que passou a identificar as necessidades individuais e operacionais de acordo com o mapa de carreira. Embora a empresa tenha investido mais em ações de capacitação, não está claro, principalmente, para os colaboradores, o direcionamento destes investimentos no desenvolvimento das competências essenciais que possibilite a atração e retenção de talentos.

No tocante ao terceiro objetivo específico, referente às principais mudanças decorrentes da implantação do modelo de gestão por competências em relação ao sistema de avaliação de

pessoal, concluiu-se que os colaboradores e gestores concordam positivamente no impacto gerado no sistema de avaliação, mostrando um maior consenso entre os respondentes em relação ao objetivo 1 e 2. A maior diferença encontrada entre o modelo antigo e o atual foi, principalmente, o estímulo ao diálogo entre os gestores e colaboradores, focados nas competências e, alinhados as atividades da área de atuação do negócio. Outro ponto positivo foi a clareza da avaliação quanto ao desempenho dos colaboradores, em termos de conhecimento, habilidades e atitudes. Para os colaboradores e gestores a hipótese quanto às mudanças no sistema de avaliação no auxílio do direcionamento do desenvolvimento e identificação dos funcionários com maior desempenho foi testada positivamente, principalmente, com relação ao maior desempenho de acordo com as competências avaliadas. Além disto, fica clara para os respondentes da pesquisa que estas competências contemplam as atividades da área de atuação, tornando a avaliação alinhada a estratégia da empresa. Tanto para os colaboradores quanto os gestores, a objetividade do feedback é discutida, quando este é dado por seus respectivos pares, mas quando é dado pelos superiores, este se torna claro e suficiente para identificar os pontos a serem aprimorados.

Desta forma a implantação do modelo pode ser realizada em empresas de grande porte ou multinacionais, que possuam uma quantidade de colaboradores relevante e uma estrutura organizacional bem elaborada. É necessário o envolvimento de todos da organização para que o modelo obtenha sucesso, mostrando aos colaboradores da empresa o quanto eles são importantes e fundamentais nos processos de mudança para o atendimento das metas pessoais e corporativas.

A gestão estratégica de recursos humanos contribui para gerar vantagem competitiva sustentável por promover o desenvolvimento de habilidades, produzirem um complexo de relações sociais e gerar conhecimento, ou seja, por desenvolver competências.

Os ganhos surgirão através do comprometimento dos níveis de direção numa revisão disciplinada dos talentos de liderança, do direcionamento das atividades de desenvolvimento dos executivos-chave, da continuidade da liderança e sustentação aos planos de carreira, da redução de problemas de transição e prevenção de promoções prematuras, do alinhamento dos investimentos em treinamento às metas estratégicas da organização, do alinhamento dos sistemas

de seleção, recompensa e desenvolvimento gerencial ao processo de renovação de lideranças, entre muitos outros subprodutos e resultados de valor.

A evolução do modelo de gestão por competência foi desencadeada na empresa em 2004 com o objetivo de alinhar o desenvolvimento das pessoas a estratégia de negócio, definindo as competências essenciais de acordo com o mapa estratégico da empresa. Estas competências são revisadas a cada reflexão estratégica mantendo o alinhamento com os objetivos e metas da empresa. A sensibilização dos gestores foi fundamental no processo, refletindo nos resultados descritos no capítulo 6.

Portanto, a Gestão por Competências apresenta-se como o caminho mais curto e eficaz para alinhar as políticas de Recursos Humanos às estratégias de negócios, desenvolvendo os seus empregados. As ações que propõem uma Gestão por Competências revolucionam os tradicionais sistemas de Recursos Humanos vigentes no mercado de trabalho, propondo às organizações de todo o mundo uma nova forma de operar e buscar seus objetivos. Nesse processo, o ser humano constitui o elemento-chave das corporações, capaz de integrar e operar, com progressiva proficiência, as competências mais desafiadoras do ambiente empresarial.

Sugere-se que novos estudos sejam realizados em outras organizações do mesmo setor com modelo de gestão similar, gerando comparativos e desta forma aprofundando o conhecimento sobre as competências e sua relação com o desempenho do negócio. Desta forma será possível, futuramente, estabelecer a descrição de um modelo de gestão por competências “ideal” para futuras organizações e propor um modelo de relação entre os resultados operacionais com o desenvolvimento das competências.

8 REFERÊNCIAS

AMATUCCI, M. **Perfil do administrador brasileiro para o século XXI**: um enfoque metodológico. 2000. 295p. Dissertação (Mestrado em Administração). Programa de Pós-Graduação em Administração. Universidade de São Paulo.

ANTUNES, Maria Thereza Pompa. **Capital intelectual**. São Paulo: Atlas, 2000.

ALBUQUERQUE, L. G. Estratégias de recursos humanos e competitividade, IN: Vieira, M. M.; Oliveira, L. M. **Administração contemporânea**: perspectivas estratégicas. São Paulo: Atlas, 1999.

_____. A Gestão estratégica de pessoas. In: FLEURY, M. T. L. (coord). **As pessoas na organização**. 3. ed. São Paulo: Gente, 2002, p. 35-52.

ALBUQUERQUE, L. G.; OLIVEIRA, P. M. Competências ou cargos: uma análise das tendências das bases para o instrumental de recursos humanos. **Caderno de Pesquisas em Administração**, São Paulo, v. 8, n. 4, out/dez., 2001.

ARTHUR, J. Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover. **Academy of Management Journal**, n. 37, p. 670-687, 1994.

BARBALHO, C. R. S. Gestão Baseada nas competências. In: SEMINÁRIO NACIONAL DE BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS, XII, 2002, Recife-PE. **Anais...** Recife: UFPE, 2002.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edição 70, 1979.

BECKER, Brian E.; HESELID, Mark A.; ULRICH, Dave. **Gestão estratégica de pessoas com o scorecard**: interligando pessoas, estratégia e performance. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

BECKER, Brian; GERHART, B. The impact of human resource management on organizational performance: progress and prospects. **The Academy of Management Journal**, v. 39, n. 4, p.779-801, 1996.

BECKER, B.; HUSELID, M.; ULRICH, D. **Gestão estratégica de pessoas com scorecard – interligando pessoas, estratégia e performance**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

BERGAMINI, Cecilia Whitaker; BERALDO, Deboel Garcia Ramos. **Avaliação de desempenho humano na empresa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

BOHLANDER, G.; SNELL, S.; SHERMAN, O. **A administração de recursos humanos**. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2003.

BÖHMERWALD, Pedro. **Gerenciando o sistema de avaliação do desempenho**. Belo Horizonte: UFMG, Escola de Engenharia, Fundação Christiano Ottoni, 1996.

BITENCOURT, C. **A gestão de competências gerenciais – a contribuição da aprendizagem organizacional**. 2001 320p. Doutorado (Doutorado em Administração). Programa de Pós-Graduação em Administração. Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

BOTERF, L. G. De la compétence – Essai sur un attracteur étrange. In: **Les éditions d'organisations**. Paris: Quatrième Tirage, 1995.

BOXALL, P. The strategic hrm debate and the resource-based view of the firm. **Human Resource Management Journal**. v. 6, p. 59-75, 1996.

BRANDÃO, H. P. et al. Gestão do desempenho por competências: integrando a avaliação de 360° graus, o balanced scorecard e a gestão por competência. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DA PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO-ENANPAD, XXIII, 1999, Foz do Iguaçu-RS. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 1999.

BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. A. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 41, n.1, p.08-15, jan/mar. 2001.

BRUNI, Adriano Leal. **SPSS aplicado à pesquisa acadêmica**. São Paulo: Atlas, 2009.

CARVALHO, Antônio Vieira; NASCIMENTO, Luiz Paulo do. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Pioneira, 1997.

COELCE. **Área de desenvolvimento de pessoas**, 2009.

COELCE. **Manual de gestão do colaborador**, 2009.

COELCE. **Relatório de gestão**, 2009.

COCHRAN, W. G. **Sampling techniques**. 3 .ed. New York: John Wiley & Sons, 1977.

CRAWFORD, R. **Na era do capital humano**. São Paulo: Atlas, 1994.

DALTON, G.; THOMPSON, P. **Novations: strategies for career management**. Novations Group, 1996.

DELANEY, J. T.; HUSELID, M. The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance, **The Academy of Management Journal**, v. 39, n. 4, p. 949-969, 1996.

D'El Rey; G. J. F. et al. Consistência interna da versão em português do mini-inventário de fobia social (mini-spin). **Revista de Psiquiatria Clínica**. São Paulo, Set. 2007. Disponível em: <<http://www.hcnet.usp.br/ipq/revista/vol34/n6/index.html>>. Acesso em: 15 Ago. 2010.

DURAND. Forms of Incompetence. **Conference of Management of Competence**, Oslo, 1998.

DUTRA, J. S.; HIPÓLITO, J. A. M.; SILVA, C. M. Gestão de pessoas por competência: o caso de uma empresa de telecomunicações. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DA PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO-ENANPAD, XXII, 1998, Foz do Iguaçu-RS. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 1998.

DUTRA, J. S. Gestão da carreira por competência. In: CURSO ABERTO EM GESTÃO POR COMPETÊNCIAS, I, 1999, São Paulo-SP. **Anais...** São Paulo: PROGEP FIA/FEA, 1999.

DUTRA, J. S.; HIPÓLITO, J. A. M.; SILVA, C. M. Gestão de pessoas por competência: o caso de uma empresa de telecomunicações. **Revista de Administração Contemporânea**, v.4, n.1, p. 161-176, jan./abr. 2000.

DUTRA, Joel S. (org). **Gestão por competência: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas**. São Paulo: Gente, 2001.

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

_____. **Gestão por competências**. São Paulo: Atlas, 2001.

DRUCKER, P. **Sociedade pós-capitalista**. São Paulo: Pioneira, 1993.

FORD, Henry. **Os princípios da prosperidade**. 3. ed. São Paulo: Freitas Bastos, 1967.

FISCHER, André Luiz. O Conceito do modelo de gestão de pessoas – modismo e realidade em gestão de recursos humanos nas empresas brasileiras. In: DUTRA, Joel Souza et al. **Gestão por competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas**. São Paulo. Gente, 2001.

FITZ-ENZ, J. **Retorno do investimento do capital humano**. São Paulo: Makron, 2001.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. Construindo o conceito competência. **Revista de Administração Contemporânea**. São Paulo, p. 183-196, 1999

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. **Estratégias empresariais e formação de competências**. São Paulo: Atlas, 2000.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. **Estratégias empresariais e formação de competências – um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

FREITAS, A, I. A avaliação de desempenho é um instrumento adequado para medir o impacto de treinamento? In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DA PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO-ENANPAD, XXIX, 2005, Brasília-DF. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2005.

GIL, C. A. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GIL, C. A, **Gestão de pessoas**, São Paulo: Atlas, 2001.

GUIMARÃES, T. A.; NADER, R.M; RAMAGEM, S. P. Avaliação de desempenho de pessoal: uma metodologia integrada ao planejamento e avaliação organizacionais. **Revista de Administração Pública**, v.32, n. 6, 1998.

GRAMIGNA M. R. **Modelo de competências e gestão de talentos**. São Paulo: Makron Books, 2002.

GRINSPUN, Mirin P. S. Zippin. **Educação tecnológica: desafios e perspectivas**. São Paulo: Cortez, 2002.

HIPÓLITO, J. A. M. **A gestão da administração salarial em ambientes competitivos: análise de uma metodologia para construção de sistemas de remuneração por competências**. 2000.

Dissertação (Mestrado em Administração). Programa de Pós-Graduação em Administração. Universidade de São Paulo.

HIRATA, Helena. Gestão de pessoas por competência: o caso de uma empresa de telecomunicações. In: REUNIÃO ANUAL DA SBPC, XXXIV, 1992, Fortaleza-CE. **Anais...** Fortaleza: ANPED, 1992.

HOLANDA, Mônica Michele. **A convergência entre indicadores de resultados organizacionais e de pessoas**: proposição de um modelo-diagnóstico. São Paulo: Atlas, 2007.

HUSELID, M. The impact of human resource management practices on turnover, productivity and corporate financial performance. **The Academy of Management Journal**, vol. 38, n. 3, p. 635-672, 1995.

MARRAS, J. P. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Futura, 2000.

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de marketing**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

NERI, Aguinaldo *et al.*(org). **Gestão de rh por competências e a empregabilidade**. 2. ed. Campinas: Papyrus, 2005.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A estratégia em ação**. 8. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Organizações orientadas para a estratégia**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

KAPLAN, R. S. NORTON, D. P. Medindo a prontidão estratégica de ativos intangíveis. **Harvard Business Review**, p. 1-13, fev, 2004.

LACOMBE, Francisco. **Recursos humanos**: princípios e tendências. São Paulo: Saraiva, 2005.

-
- Administração: princípios e tendências:** São Paulo: Saraiva, 2003.
- LUCENA, Maria Diva da Salete. **Avaliação de desempenho.** São Paulo: Atlas, 1992.
- LUCENA, Maria Diva Salete. **Avaliação de Desempenho.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 1995.
- MACRAE, Hamish. O mundo em 2020. **Revista HSM Management**, São Paulo, n. 15, p.112-118. jul./ago. 1999.
- McCLELLAND, D. C. Testing for competence rather than intelligence. **American Psychologist**, Washington, v. 28, 1973.
- MANFREDI, Silvia Maria. **Educação profissional no Brasil.** São Paulo: Cortez Editora, 2002.
- MESQUITA, M.; ALLIPRANDINI, D. H. Competências essenciais para melhoria contínua da produção: estudo de caso em empresas da indústria de autopeças. **Revista Gestão & Produção**, São Carlos, v. 10, n. 1, p. 17-33, abr. 2003.
- MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John W. **Administração de recursos humanos.** São Paulo: Atlas, 2000.
- MILLS, J.; PLATTS, K.; BOURNE, M. **Competing thought competences.** London: Hodder & Houghton, 2002.
- MYRRHA, Marco Aurélio de Lima; BORBA, Maria Lúcia. Gestão de pessoas por competência: o caso de uma empresa de telecomunicações. In: SEMINÁRIOS DE ADMINISTRAÇÃO, XII, 2005, SÃO PAULO-SP. **Anais...** SÃO PAULO: FEA/USP, 2005.
- MÖLLER, Claus. A qualidade através das pessoas. **Revista HSM Management**, São Paulo, n. 3, p.106-111, jul.-ago. 1997.

OLIVEIRA, P.; Albuquerque, L.; MURITIBA, S. Uma análise da pesquisa sobre avaliação de resultados em gestão de pessoas na atualidade. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DA PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO-ENANPAD, XXII, 2003, Atibaia-SP. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2003.

OLIVEIRA, Neófila Maria; VANALLE, Rosângela Maria. Treinamento como dimensão competitiva das organizações. **Revista de Ciência & Tecnologia**, Recife, pp. 85-92, v. 14, 1999.

PARRY, Scott. B. The quest for competencies. **Education Resources Information Center**, Washington, p.48-54, julho. 1996.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The core competence of the corporation, **Harvard Business Review**, v. 68, n.3, maio/jun., 1990.

PRAHALAD, C. K.; HAMMEL, G. **Competindo para o futuro**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

PRAHALAD, C. K. Reexame de competências. **Revista HSM Management**, São Paulo, n. 17, p.40-46, nov./dez., 1999.

RABAGLIO, M. O. **Ferramentas de avaliação de performance com foco em competências**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.

RACHID, A. O Brasil imita o Japão? a qualidade em empresas de autopeças, **Cadernos de Gestão Tecnológica**, São Paulo, n. 32, 1996.

REGO, Francisco Gaudêncio Torquato. **Comunicação interna: os desafios da integração**. São Paulo: Mega Brasil Comunicação, 2002.

RETOUR, D. La gestion des compétences entre concepts et applications. **Choniques**, jan/mar, 2001.

RIBEIRO, A. L. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Saraiva, 2005.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social**. métodos e técnicas. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1989.

ROCHA FERNADES, B. H. **Competências e performance organizacional**: um estudo empírico. 2004 249p. Tese (Doutorado em Administração). Programa de Pós-Graduação em Administração. da Universidade de São Paulo

RODRIGUES, S. B. From factories to shops: deconstruction of scientific knowledge without a client. In: FLEURY, Maria Tereza Leme; OLIVEIRA JR., Moacir de Miranda (org). **Gestão estratégica do conhecimento**: integrando aprendizagem, conhecimento e competências. São Paulo: Atlas, 2000.

ROWE, Diva Ester Okasaki. A prática do impacto da gestão por competências no desempenho do trabalhador: o caso da CEMIG. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DA PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO-ENANPAD, XXIX, 2005, Brasília-DF. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2005.

RUAS, R. A problemática do desenvolvimento de competências e a contribuição da aprendizagem organizacional. In: FLEURY, Maria Tereza Leme; OLIVEIRA JR., Moacir de Miranda (org). **Gestão estratégica do conhecimento**: integrando aprendizagem, conhecimento e competências. São Paulo: Atlas, 2000.

RUAS, Roberto. Gestão por competências: uma contribuição à estratégia das organizações. In: RUAS, R.; ANTONELLO, C.; BOFF, L. (org). **Os novos horizontes da gestão**: aprendizagem organizacional e competências. Porto Alegre: Bookman, 2005

RUAS, R.; FLEURY, M. T. L.; DUTRA, J. **Competências**: conceitos, métodos e experiências. São Paulo: Atlas, 2008.

RUMELT, R. P. Strategy, structure, and economic performance. **Harvard Business School Press**, Boston: 1974.

PONTES, B. R. **Avaliação de desempenho**: uma abordagem sistêmica. São Paulo: LTR, 1991.

PONTES, B. R. **Avaliação de desempenho**: uma nova abordagem. 6. ed. São Paulo: LTR, 1996.

ROGERS, E.; WRIGHT, P. Measuring organizational performance in strategic human resource management: problems, prospects, and performance information markets. **Human Resource Management Review**, New York, vol. 8, n. 3, 1998.

SCOTT, A. G. **Administração**: construindo vantagem competitiva. São Paulo: Atlas, 1998.

SIQUEIRA, Wagner. **Avaliação de desempenho**: como romper as amarras e superar modelos ultrapassados. Rio de Janeiro: Reichmann & Afonso, 2002.

SOUZA, Vera Lúcia de. **Gestão do desempenho**: julgamento ou diálogo? 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2003.

SOUZA, César. **Talentos & competitividade**. Rio de Janeiro: Quality-Mark, 2000.

SOUZA, Paulo Nathanael P. de; SILVA, Eurides Brito da. **Educação escola – trabalho**. São Paulo: Pioneira, 1984.

STEWART, Thomas A. **Capital intelectual**. 14. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

_____. **A riqueza do conhecimento**: o capital intelectual e a nova organização. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

TANGUY, L. Competências e integração social na empresa. In: Ropé, F.; Tanguy, L. (org.) **Saberes e competências**: o uso de tais noções na escola e na empresa. Campinas: Papirus, 1997.

TOFFLER, A. **Powershift**: as mudanças do poder. 4. ed. Rio de Janeiro: Record, 1990.

ULRICH, D. Measuring HR: an overview of practice and a prescription for results. **Human Resource Management**, v. 36, n. 3, 1997.

ULRICH, D. **Recursos humanos estratégicos**. São Paulo: Futura, 2000.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 1998.

_____. Universidade corporativa: a parceria possível entre empresa e universidade tradicional, **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 34, n. 5, p. 181-188, set./out. 2000.

VROOM, V. H. **Gestão de pessoas, não de pessoal**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

YIN, Robert. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2. ed. São Paulo: Bookman, 2001.

WILBERT, Adriana Zanqueta. **Aprendizagem nas organizações do conhecimento**: uma proposta metodológica para o processo de formação continuada. 2002. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Universidade Federal de Santa Catarina.

WOOD, T. Jr.; PICARELLI, V. Filho. **Remuneração estratégica**: a nova vantagem competitiva. São Paulo: Atlas, 1999.

WRIGHT, P.; DUNFORD, B.; SNELL, S. Human resources and the resource based view of the firm, **Journal of Management**, v. 27, p. 701-721, 2001.

ZARIFIAN, P. A gestão da e pela competência. In: SEMINÁRIO EDUCAÇÃO PROFISSIONAL, TRABALHO E COMPETÊNCIAS, 1996, Rio de Janeiro-RJ. **Anais...** Rio de Janeiro: MIMEO, 1996.

ZARIFIAN, Philippe. **Objectif compétence**: pour une nouvelle logique. Paris: Liasons, 1999.

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

ZIMPECK, B. G. **Administração de salários**. São Paulo: Atlas, 1987.

APÊNDICES

APÊNDICE A – Termo de Esclarecimento.



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA E CONTABILIDADE
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO E CONTROLADORIA
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO E CONTROLADORIA**

Termo de Esclarecimento

Caros gestores e colaboradores,

Os instrumentos de coleta de dados que se seguem, Questionário (Apêndice B) e Roteiro de Entrevista (Apêndice C), integram uma pesquisa do Mestrado em Administração e Controladoria da Universidade Federal do Ceará – UFC. Têm por objetivo investigar a percepção de funcionários da Companhia Energética do Ceará em relação ao modelo de Avaliação de Desempenho Profissional por Competências adotado pela empresa.

Sua participação nesta pesquisa demandará cerca de 15 minutos de sua atenção e suas respostas darão suporte fundamental à compreensão dos processos que envolvem novos instrumentos de gestão de desempenho. Por favor, não deixe nenhuma questão em branco.

O tratamento dos dados, a ser realizado de forma agregada, preservará o sigilo dos respondentes. Os participantes da pesquisa receberão o resultado da tabulação dos dados.

Os questionários respondidos podem ser enviados por e-mail ou impressos e entregues na área de Cobrança em atenção a Carlos Falconiere. Para eventuais esclarecimentos, favor entrar em contato pelo telefone: 3453-4462 ou por e-mail: carlos.falconiere@coelce.com.br

Sua opinião é muito importante para este trabalho, cujo intuito é primordialmente acadêmico. Agradecemos sua colaboração.

PROF. DR. AUGUSTO CÉZAR DE AQUINO CABRAL
ORIENTADOR

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM
ADMINISTRAÇÃO E CONTROLADORIA
FEAAC/UFC

CARLOS FALCONIERE DE ARAÚJO
MESTRANDO EM ADMINISTRAÇÃO E
CONTROLADORIA

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM
ADMINISTRAÇÃO E CONTROLADORIA
FEAAC/UFC

APÊNDICE B – Questionário.



UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ
 FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA E CONTABILIDADE
 PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO E CONTROLADORIA
 MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO E CONTROLADORIA

Questionário

GESTÃO POR COMPETÊNCIAS:

PROCESSO DE IMPLANTAÇÃO E IMPLICAÇÕES PARA A AVALIAÇÃO E A CAPACITAÇÃO DE PESSOAL

I – Em relação ao **processo de implantação do modelo de competência na Coelce**, considere cada uma das sentenças numeradas no quadro abaixo e assinale com um **X** no retângulo que melhor corresponde a sua percepção, conforme escala abaixo:

- 1 – DISCORDO TOTALMENTE
 2 – DISCORDO PARCIALMENTE
 3 – NEM CONCORDO; NEM DISCORDO
 4 – CONCORDO PARCIALMENTE
 5 – CONCORDO TOTALMENTE

T D S C O R D O T O T A L M E N T E	A D I S C O R D O P A R C I A L M E N T E	E N E M C O N C O R D O N E M C O N C O R D O N E M D I S C O R D O	P A R C I A L M E N T E	P A R C I A L M E N T E	T O T A L M E N T E
--	---	--	--	--	--

Na Coelce, a implantação do modelo de gestão por competências ...		1	2	3	4	5
1.	... evidenciou o cuidado em se superar vícios comuns no campo da avaliação e capacitação, tais como subjetivismo, unilateralidade; supervalorização ou desvalorização destas atividades; e ausência de feedback.					
2.	... evidenciou a preocupação em se instituir uma clara vinculação entre avaliação, capacitação e remuneração.					
3.	... levou em consideração as expectativas de avaliadores e avaliados em relação ao novo sistema.					
4.	... envolveu o uso de estratégias para aumentar o comprometimento dos gerentes e colaboradores com o novo modelo.					
5.	... envolveu uma experiência piloto, em algum departamento ou setor.					
6.	... foi conduzido com ampla participação de gestores e colaboradores.					
7.	... ocorreu com ampla disseminação de informações.					
8.	refletiu a decisão política da direção da empresa em priorizar o novo modelo.					
9.	... ocorreu de forma metódica e sistemática, em um ritmo apropriado à realidade da empresa.					
10.	... envolveu consultoria especializada externa, mas apoiou-se, fundamentalmente, em <i>expertise</i> do pessoal da empresa.					
11.	... permitiu que cada empregado estivesse relacionado a um Mapa de Carreira, que contempla as funções desempenhadas e é composto por uma lista de três blocos de competências: <i>técnicas</i> , <i>técnicas gerais</i> e <i>comportamentais</i> .					
12.	... teve por base um mapa de competências, em que as competências estão claramente definidas.					
13.	... permitiu aos empregados terem seus horizontes profissionais bem					

	definidos.					
14.	... contribui significativamente para o alcance das metas da empresa.					
15. concretizou o desenvolvimento das competências necessárias ao sucesso do negócio e das pessoas, alinhadas ao mapa estratégico.					

II – Acerca dos impactos da **implantação do modelo de competência na Coelce**, em especial **no tocante à capacitação**, considere cada uma das sentenças numeradas no quadro abaixo e assinale com um **X** no retângulo que melhor corresponde a sua percepção, conforme escala abaixo:

1 – DISCORDO TOTALMENTE

2 – DISCORDO PARCIALMENTE

3 – NEM CONCORDO; NEM DISCORDO

4 – CONCORDO PARCIALMENTE

5 – CONCORDO TOTALMENTE

	D I S C O R D O T O T A L M E N T E	D I S C O R D O P A R C I A L M E N T E	N E M C O N C O R D O N E M D I S C O R D O	N E M C O N C O R D O N E M D I S C O R D O	N E M C O N C O R D O N E M D I S C O R D O	T O T A L M E N T E
Na Coelce, com a implantação do modelo de gestão por competências ...	1	2	3	4	5	
16. ... a área de Desenvolvimento de Pessoas analisa os <i>gaps</i> individuais apresentados nos mapas de carreira e identifica as necessidades de desenvolvimento, considerando as estratégias definidas pela organização.						
17. ... os conteúdos dos cursos disponibilizados pela empresa estão alinhados às competências pelas quais os empregados são avaliados.						
18. ... o Plano de Desenvolvimento de Pessoas (PPD) compatibiliza as necessidades individuais identificadas nos mapas de carreira com as necessidades operacionais e com as estratégias da empresa.						
19. ... a empresa passou a investir mais em ações de capacitação para o desenvolvimento profissional do colaborador e/ou gestor.						
20. ... os programas de capacitação e de desenvolvimento são estruturados a partir do que é exigido em cada nível de proficiência das competências.						
21. ... o acesso a oportunidades de capacitação tornou-se mais democrática.						
22. ... a eficácia dos programas de capacitação é identificada a partir da evolução nos níveis de proficiência das competências dos mapas de carreira.						
23. ... a empresa passou a ter uma visão focada nas necessidades de desenvolvimento das pessoas e da organização, planejando e realizando ações coerentes com sua estratégia.						
24. ... ocorreu o aprimoramento das lideranças, permitindo aos gestores uma melhor condução do desempenho dos colaboradores.						
25. ... a empresa direciona adequadamente o investimento no desenvolvimento das competências essenciais ao negócio e possibilita a atração e retenção de talentos.						

III – Acerca dos impactos da **implantação do modelo de competência na Coelce**, em especial **no tocante à avaliação**, considere cada uma das sentenças numeradas no quadro abaixo e assinale com um **X** no retângulo que melhor corresponde a sua percepção, conforme escala abaixo:

- 1 – DISCORDO TOTALMENTE
 2 – DISCORDO PARCIALMENTE
 3 – NEM CONCORDO; NEM DISCORDO
 4 – CONCORDO PARCIALMENTE
 5 – CONCORDO TOTALMENTE

	D O S A C L O M R E D O T E	P A R C I A L M E N T E	N E M C O N C O R D O	N E M D I S C O R D O	P A R C I A L M E N T E	T O T A L M E N T E
	1	2	3	4	5	
Na Coelce, com a implantação do modelo de gestão por competências ...						
26. ... o modelo de avaliação estimula o diálogo entre superior e subordinados.						
27. ... a avaliação é feita por Múltiplas Fontes (Auto-avaliação, Superior, Pares e Subordinados), viabilizando um resultado mais coerente sobre o desempenho.						
28. ... a avaliação é clara quanto à expectativa em relação ao desempenho do empregado, em termos de conhecimentos, habilidades e atitudes.						
29. ... o feedback recebido dos superiores quanto ao desempenho do empregado é claro e suficiente para identificar pontos a serem aprimorados.						
30. ... o mapeamento das competências, realizado anualmente através das etapas: auto-avaliação, avaliação do gestor, reunião de feedback, é eficiente.						
31. ... há um número adequado de competências a serem avaliadas para cada empregado.						
32. ... o mapa de competências usa critérios objetivos para avaliar desempenho.						
33. ... houve facilidade para o empregado avaliar o desempenho do seu superior.						
34. ... a avaliação auxilia o empregado a identificar caminhos para o seu desenvolvimento profissional na empresa.						
35. ... a avaliação por Múltiplas Fontes (auto-avaliação, superior, subordinados e pares), reduz a subjetividade do processo.						
36. ... a avaliação por competências tornou mais objetivos os <i>feedbacks</i> oferecidos pelo Superior e Subordinados.						
37. ... a avaliação por competência tornou mais objetivo o <i>feedback</i> oferecido pelos pares (colegas de equipe).						
38. ... tenho facilidade em associar o conteúdo descrito pelas Competências ao desempenho expresso pelos meus avaliados.						
39. ... tenho facilidade em associar o conteúdo descrito pelas Competências ao desempenho expresso na minha auto-avaliação.						
40. ... tive facilidade para avaliar o meu próprio desempenho (auto-avaliação).						
41. ... tenho registrado o <i>feedback</i> para os meus avaliados (Superior, Pares e Subordinados) durante a etapa de acompanhamento.						
42. ... a avaliação por múltiplas fontes (superiores, pares e subordinados) reduz o seu uso como instrumento de poder.						
43. ... a auto-avaliação é um modo adequado de expressar concordância ou discordância quanto aos conceitos atribuídos pelas demais fontes de avaliação.						
44. ... as competências nas quais fui avaliado(a) contemplam as atividades da área em que atuo.						
45. ... a avaliação permite identificar os funcionários com melhor desempenho.						
46. ... a escala de conceitos utilizados na avaliação do mapa de competência é adequada à avaliação das competências (1º Nível de Proficiência; 2º Nível de Proficiência; 3º Nível de Proficiência; 4º Nível de Proficiência).						
47. ... adotou-se um aplicativo de Avaliação por Competência de fácil navegação.						

IV – Perfil do Respondente

1. SEXO

() MASCULINO () FEMININO

2. IDADE

() Até 25 anos () De 36 a 45 anos
 () De 26 a 35 anos () Mais de 45 anos

3. ESCOLARIDADE

() 2º Grau () Superior Completo
 () Superior Incompleto () Pós-Graduação

4. TEMPO DE EMPRESA

() Até 5 anos () De 16 a 25 anos
 () De 06 a 15 anos () Mais de 25 anos

5. ÁREA DA EMPRESA

() Técnica () Suprimentos
 () Comercial () Institucional
 () Financeira () Outros: _____
 () Contabilidade

6. SEGMENTO FUNCIONAL

() Operativo () Gestor - Responsável Departamento
 () Administrativo () Gerencial (Gerência Média)
 () Técnico () Diretivo

MUITO OBRIGADO POR SUA PARTICIPAÇÃO!

ANEXOS

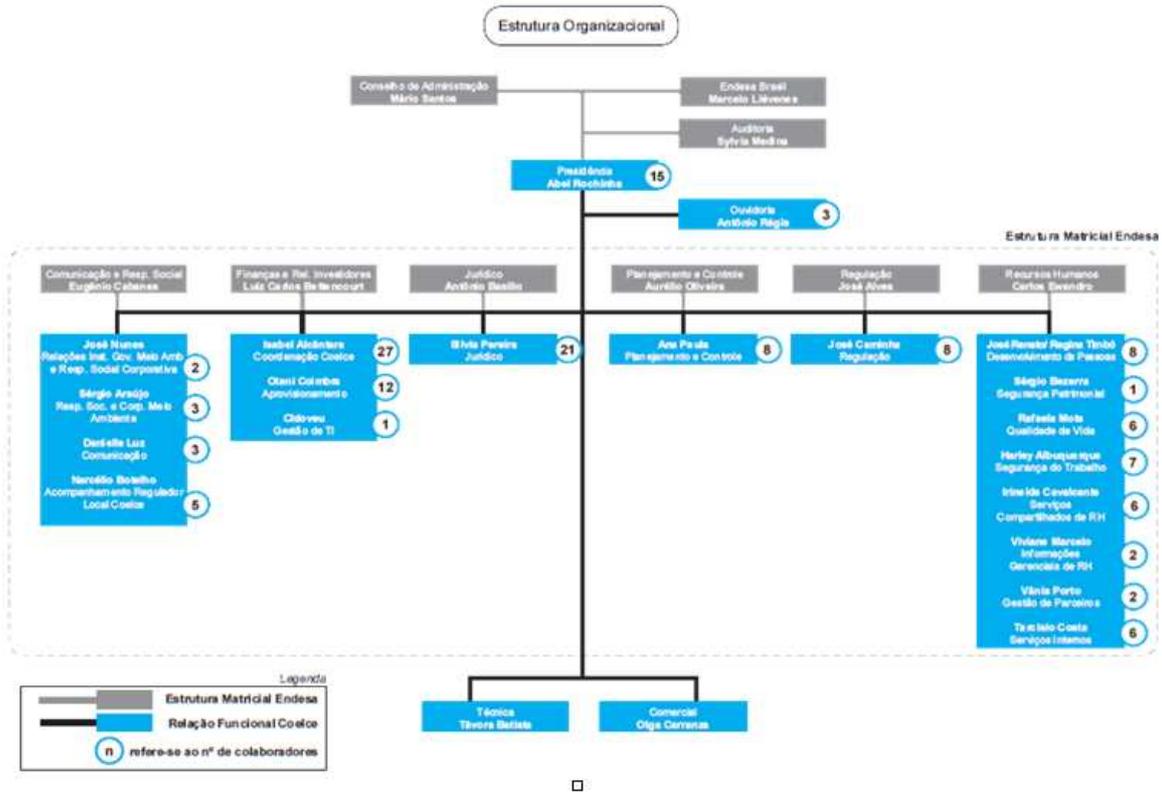
ANEXO A – Conceito de treinamento e desenvolvimento ao longo da história.

Autores	Período Histórico	Conceito
Hesseling in Hamblin in Boog, 1994.	1978	Treinamento é uma seqüência de experiências ou oportunidades destinadas a modificar o comportamento para atingir um objetivo declarado.
Bartz in Vargas, 1996.	1979	O treinamento é orientado para o presente, focalizando o cargo atual, e buscando melhorar aquelas habilidades e capacidades relacionadas com o desempenho imediato do cargo. O desenvolvimento de pessoas focaliza geralmente os cargos a serem ocupados futuramente na organização e as novas habilidades e capacidades que serão requeridas.
Willian B. Werther Jr. e Keith Davis in Vargas, 1996.	1983	O treinamento prepara as pessoas para o desempenho de seus atuais cargos. O desenvolvimento prepara os empregados para cargos futuros. Tanto o treinamento como o desenvolvimento ensinam aos empregados as aptidões, conhecimentos ou atitudes necessários. Usualmente, essas atividades são da responsabilidade do departamento de pessoal e do supervisor imediato.
Marcian in Jarufe, 1998.	1988	Enfatiza que o treinamento deve ser encarado como troca de experiências e como processo de mudança em direção ao crescimento pessoal, propiciando, conseqüentemente, o desenvolvimento da organização. Uma organização bem-sucedida é, portanto, aquela que acredita e investe na educação plena dos seres humanos que compõem os quadros, tanto gerenciais quanto de chão, de fábricas.
Goldstein in Vargas.	1991	Treinamento é o processo de aquisição sistemática de atitudes, conceitos, conhecimentos, regras ou habilidades que resultem na melhoria da performance do trabalho.
Boog	1994	Treinar vem do latim trahere, significando trazer/levar a fazer algo. O autor entende que essa origem quer enfatizar que o treinamento, utilizando-se de métodos mais ou menos sistemáticos, levará alguém a fazer algo que ele nunca fez antes sem a assistência de quem o ensina. Consiste no oferecimento de oportunidades que propiciem ao indivíduo a reelaboração de seu projeto de vida profissional e os significados da contribuição do desempenho para a realização desse projeto
Oliveira	1999	Treinamento é um processo de assimilação cultural em curto prazo, que objetiva repassar ou reciclar conhecimentos, habilidades ou atitudes diretamente à execução de tarefas ou à sua otimização no trabalho. O treinamento produz um estado de mudança no conjunto de conhecimento, habilidades e atitudes - CHA, referente à trajetória particular de cada um. Essa bagagem deve estar em uníssono com a posição ocupada numa estrutura organizacional e com as responsabilidades devidas. Eventuais diferenças ou carências de CHA em relação às exigências do cargo ocupado podem ser corrigidas por meio do treinamento.

Conceitos de treinamento e desenvolvimento ao longo da história

Fonte: Wilbert (2002).

ANEXO B – Organograma da empresa.



Organograma da empresa

Fonte: Coelce (2009a).

ANEXO C – Sedes da empresa.

Fortaleza	Administração Central. Abriga a Presidência e as Áreas de Recursos Humanos, Técnica, Comercial, Regulação, Ouvidoria, Planejamento e Controle, Jurídica, Financeira e Relações com Investidores, Comunicação e Responsabilidade Social.
Messejana	Centraliza as instalações para atividades de atendimento emergencial e outras que realizam atividades em campo, referentes à Fortaleza e Região Metropolitana.
Iguatu	Reúne a operação técnica de atendimento emergencial, um centro de controle regional e outras instalações para atividades de campo e comerciais relativas à Região Centro-Sul do Ceará
Sobral	Reúne a operação técnica de atendimento emergencial, um centro de controle regional e outras instalações para atividades de campo e comerciais relativas à Região Norte do Estado.
Juazeiro do Norte	Reúne a operação técnica de atendimento emergencial, um centro de controle regional e outras instalações para atividades de campo e comerciais relativas à Região Sul.
Itapipoca	Reúne a operação técnica de atendimento emergencial, um centro de controle regional e outras instalações para atividades de campo e comerciais relativas à Região Atlântico.
Canindé	Reúne a operação técnica de atendimento emergencial, um centro de controle regional e outras instalações para atividades de campo e comerciais relativas à Região Centro-Norte.
Limoeiro do Norte	Reúne a operação técnica de atendimento emergencial, um centro de controle regional e instalações para outras atividades de campo e comerciais relativas à Região Leste.

Sedes da empresa

Fonte: Coelce (2009a).

ANEXO D – Histórico na busca da excelência.

2004	<p>Entra em vigor o Plano Estratégico denominado de “Plano Escalada” (2004-2007), com um conjunto de ações voltadas para a melhoria da qualidade da gestão e a busca da excelência.</p> <p>Início do redesenho de processos críticos como atendimento de emergência, faturamento e novos clientes.</p>
2005	<p>Certificação ISO9001 para Central de Relacionamento, Faturamento, Centro de Controle de Baixa Tensão, Centro de Operação do Sistema, Agências de Atendimento.</p> <p>Início da participação em prêmios de qualidade de gestão, com vista ao aprimoramento de processos.</p> <p>Classificação em sexto lugar no Prêmio Abradee de Qualidade da Gestão (500 pontos).</p>
2006	<p>Certificação ISO 9001 para Agência Grandes Clientes e Centros de Controles das Regiões Norte e Sul.</p> <p>Certificação ISO 9001, inédita no setor, para os processos de Gestão da Qualidade do Serviço e de Normas e Procedimentos.</p> <p>O Sistema de Gestão Ambiental foi certificado na ISO14001.</p> <p>O Sistema de Gestão de Segurança e Saúde Ocupacional foi certificado na OHSAS18001.</p>
2007	<p>Certificação ISO9001 para o processo de Ligação Nova e o processo de Análise e Resposta ao Cliente.</p> <p>Participação no ‘Banco de Melhores Práticas’ da Fundação Nacional da Qualidade.</p> <p>Primeira participação no PNQ - Prêmio Nacional da Qualidade.</p>
2008	<p>Início do Plano Estratégico “Ser Coelce” (2008-2011), com foco em três pilares: Gente, Cliente e Resultado.</p> <p>Evolução de desempenho nos indicadores de qualidade técnica DEC e FEC, (DEC) - Índice de Duração das Interrupções do Fornecimento (que ficou em 8,18 horas, o que destacou a Coelce mais uma vez como a empresa com o melhor resultado do Nordeste).</p> <p>As ações preferenciais da Coelce se mantiveram no seletivo grupo de integrantes do Índice de Sustentabilidade Empresarial da Bovespa (ISE).</p> <p>Segunda participação no PNQ - Prêmio Nacional da Qualidade .</p> <p>Inauguração do novo conceito das Lojas de Atendimento, no qual as atendentes ficam lado a lado com os clientes.</p> <p>A companhia mantém uma série de certificações que atestam a qualidade e a eficácia de seus processos internos, como a ISO14001 (Meio Ambiente), ISO9001 (Qualidade) e OHSAS (Saúde e Segurança no Trabalho).</p>
2009	<p>A companhia fica entre as quatro melhores distribuidoras de energia do Brasil no Prêmio Abradee (Categoria de Clientes).</p>

Histórico na Busca da Excelência

Fonte: Coelce (2009a).

ANEXO E – Mapa de Carreira.

Mapa de Carreira (Janeiro 2009)

Mapeado: XXXXXX

CC 3500

Avaliador: XXXXXX

Código do Mapa: 222 Comercial Inadimplência - Gestão de Cobrança

Indicador	Auto	Mapeamento	Grades					
			4	5	6	7	8	9
			I	II	III	IV	V	VI
Competência Técnica Específica								
Competência Técnica em Gestão da Dívida	3	3	1	2	3	3	4	4
Competência Técnica em Gestão do Orçamento	4	4	1	2	3	3	4	4
Indicador	Auto	Mapeamento	I	II	III	IV	V	VI
Competências Técnicas Gerais								
Competência Técnica Administrativa	3	4	1	2	2	3	3	4
Competência Técnica Analítica / Processual	3	4	1	2	2	3	4	4
Competência Técnica em Comunicação	3	3	1	2	2	3	3	3
Competência Técnica em Negociação	3	3	1	1	2	2	3	3
Competência Técnica em Informática	3	3	2	2	2	3	3	4
Competência Técnica em Idiomas	2	2	1	1	2	2	2	3
Competência Técnica em Coordenação de Equipes	2	2	1	2	2	3	3	4
Competência Técnica em Gerenciamento de Projetos	2	2	1	2	2	3	3	4
Competência Técnica em Características do Setor Elétrico	2	2	1	2	2	3	4	4
Indicador	Auto	Mapeamento	I	II	III	IV	V	VI
Competências Comportamentais Gerais								
TRABALHO EM EQUIPE	3	3	2	2	3	3	3	4
ORIENTAÇÃO A RESULTADOS	4	3	1	2	2	3	4	4
ORIENTAÇÃO AO CLIENTE	3	3	1	2	2	3	3	4
FLEXIBILIDADE	4	4	2	2	3	3	4	4
COMUNICAÇÃO	4	4	1	2	2	3	3	4
DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS	3	3	1	2	2	3	3	4
INOVAÇÃO	2	3	1	2	2	3	3	4
TOMADA DE DECISÕES	3	3	1	2	2	3	3	4
PLANEJAMENTO E ORGANIZAÇÃO	3	3	2	2	3	3	3	4
ANÁLISE E SÍNTESE	3	4	2	2	3	3	3	4
Réguia Geral	Auto	Média Final	I	II	III	IV	V	VI
Total de Competências observadas	2,95	3,10	100%	100%	100%	81%	71%	24%
			21	21	21	17	15	5

Mapa de Carreira

Fonte: Coelce (2009c).

Livros Grátis

(<http://www.livrosgratis.com.br>)

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)
[Baixar livros de Matemática](#)
[Baixar livros de Medicina](#)
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)
[Baixar livros de Meteorologia](#)
[Baixar Monografias e TCC](#)
[Baixar livros Multidisciplinar](#)
[Baixar livros de Música](#)
[Baixar livros de Psicologia](#)
[Baixar livros de Química](#)
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)
[Baixar livros de Serviço Social](#)
[Baixar livros de Sociologia](#)
[Baixar livros de Teologia](#)
[Baixar livros de Trabalho](#)
[Baixar livros de Turismo](#)