



**Centro Universitário de Brasília
Instituto CEUB de Pesquisa e Desenvolvimento - ICPD**

**Gestão estratégica de pessoas: Avaliação de desempenho por competência
como recurso para o crescimento organizacional**

Magdiel de Oliveira Santos*

RESUMO

Em um mercado de trabalho cada vez mais competitivo, aumenta ainda mais a necessidade de profissionais capacitados, o que lhes confere maior valor competitivo. Estes são constantemente avaliados, seja por seu empregador, gerente ou cliente. As organizações por sua vez, anseiam por modelos eficazes de gestão estratégica. Para isso a gestão por competências tem sido utilizada como ferramenta fundamental para o alinhamento das competências organizacionais e as competências individuais. O principal objetivo deste artigo é investigar se a utilização da avaliação de desempenho por competências contribui para a melhoria dos resultados da empresa e, conseqüentemente, para o crescimento organizacional. Para isso, foi feito um levantamento bibliográfico do que diz alguns autores sobre Gestão Estratégica de Pessoas e sobre Avaliação de Desempenho. e a conclusão de que o objetivo proposto foi atendido, visto que foi demonstrado que a Avaliação de Desempenho constitui-se num importante instrumento de crescimento, tanto para o colaborador quanto para a organização.

Palavras-chave: Gestão Estratégica. Avaliação de Desempenho. Gestão por Competência. Organização. Colaboradores.

* Trabalho apresentado ao Centro Universitário de Brasília (UniCEUB/ICPD) como pré-requisito para obtenção de Certificado de Conclusão de Curso de Pós-graduação *Lato Sensu* em Gestão de Pessoas e Coaching, sob orientação da Prof. Dra. Helena Tonet

1 INTRODUÇÃO

A Avaliação de Desempenho é conceituada como a “apreciação sistemática do desempenho de cada pessoa”. Para Dutra (2004) a filosofia do desenvolvimento dos talentos da empresa, referindo-se sempre às características individuais de uma pessoa, pode ser considerada como competência. Afirma ainda que a chave principal de um modelo que garanta a possibilidade de competição atual e futura é a Gestão por Competências.

A Gestão por competências é um conjunto de ferramentas, processos metodológicos e instrumentos voltados para a gestão estratégica de pessoas no nível organizacional com o objetivo de identificar as competências necessárias para concretizar o desempenho esperado. (GRAMIGNA, 2007).

Nesse processo, é realizado o mapeamento das competências, tanto as organizacionais como as individuais (humanas) identificando o gap, ou a lacuna, existente entre as competências exigidas no nível organizacional comparada às competências já disponíveis na organização, tendo como ações a captação (seleção...) o desenvolvimento (treinamento...) e finalmente o acompanhamento e a avaliação, que funciona como mecanismo de feedback, ou retroalimentação. (BRANDÃO, 1999).

A avaliação de desempenho pode ser considerada como uma técnica de gestão imprescindível na atividade administrativa. Tal processo tem espaço privilegiado no gerenciamento da organização, pois as pessoas são fontes decisivas para a geração de resultados e a obtenção da excelência. São elas que, a partir do seu trabalho, promovem mudanças e possibilitam a realização das estratégias organizacionais.

Avaliação de desempenho é uma ferramenta gerencial que permite a organização mensurar resultados. O grande desafio é a aplicação do instrumento ideal, pois em tempos de intensa competitividade surge a necessidade de alinhar as competências individuais aos desafios das organizações, com isso torna-se cada vez maior o interesse das empresas nas questões relacionadas à gestão de pessoas.

Nesse contexto, é possível visualizar a gestão de competências e a gestão de desempenho como instrumentos que fazem parte de um mesmo movimento, voltado a oferecer alternativas eficientes de gestão às organizações.

Sob esta perspectiva, este artigo tem como objetivo investigar se a avaliação de desempenho sendo a última etapa do processo de gestão por competência pode contribuir para a melhoria dos resultados da empresa e, conseqüentemente, para o crescimento organizacional.

A metodologia utilizada neste estudo será a pesquisa exploratória através do levantamento bibliográfico, utilizando como fontes de pesquisa livros e artigos nessa área de estudo. Além disso, é de natureza qualitativa, uma vez que se procurou ampliar o entendimento da avaliação de desempenho como uma ferramenta estratégica para a gestão de pessoa, buscando responder ao seguinte problema: Quais as contribuições da avaliação de desempenho para o desenvolvimento organizacional?

Para o tema proposto foi elaborado o objetivo geral com a intenção de investigar se a utilização da avaliação de desempenho contribui para a melhoria dos resultados da empresa e, conseqüentemente, para o crescimento organizacional. E para o desenvolvimento do assunto, foram organizados os seguintes objetivos específicos: verificar a evolução da gestão de pessoas; descrever, em síntese, os principais métodos de avaliação de desempenho; discorrer sobre os fundamentos conceituais que envolvem o tema.

Com estes objetivos, será ratificado o estudo em questão, servindo para o alcance dos resultados da problemática sugerida para a apresentação da avaliação de desempenho.

Do ponto de vista social, este estudo trará colaboradores alinhados com a estratégia da organização com o objetivo de tê-los satisfeitos e bem treinados, impactando diretamente nos clientes desta organização. Sob o olhar acadêmico, este trabalho permitirá as comparações de teorias existentes de gestão. E do ponto de vista do especialista, este estudo levará ao aprofundamento como um todo deste subsistema de RH. Aprofundando ainda mais e delineando o sistema de avaliação de desempenho.

Este artigo está estruturado em cinco capítulos: no primeiro capítulo a introdução do tema, sua respectiva contextualização e relevância são relatadas detalhando a metodologia do trabalho de pesquisa, os objetivos gerais e específicos além da motivação para realização deste estudo e sua importância no contexto organizacional.

O capítulo dois demonstra a gestão de pessoas e os recursos humanos, bem como, a gestão estratégica de pessoas nas organizações atuais, apresentando assim, um detalhamento e fundamentação teórica sobre o tema.

Os capítulos três e quatro abordam a gestão de competências e a avaliação de desempenho, descrevendo suas funções e objetivos, além do aprofundamento maior sobre o assunto, com a descrição dos principais métodos de avaliação de desempenho.

O quinto capítulo apresenta considerações finais, descrevendo as conclusões obtidas com este estudo, além de sugestões para estudos futuros relacionados ao tema abordado.

2 A GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS E O PAPEL DOS RECURSOS HUMANOS NAS ORGANIZAÇÕES

2.1 A Gestão de Pessoas e os Recursos Humanos - RH

Considerando, que os recursos humanos necessários à vida da organização dependem em grande parte de uma eficiente política interna de gestão estratégica de pessoas, a equipe responsável pelo setor de Recursos Humanos precisa ter uma visão global a respeito deste assunto, a qual lhes permita enxergar a organização de fora para dentro.

A nova ordem é a competitividade da empresa através da qualidade e produtividade das pessoas, sendo uma das atribuições da área de gestão de pessoas, trabalhar a relação empresa-empregado, no intuito de alinhar os objetivos individuais com os organizacionais, manter os colaboradores motivados para o trabalho para alcançar os objetivos traçados e desta forma tornar a empresa competitiva.

A compreensão da dinâmica do mercado de trabalho é fundamental para fazer uma análise do movimento das pessoas na empresa. Isso possibilitará uma mudança de paradigma de que o mercado de trabalho é representado apenas pelas organizações e suas ofertas de emprego. (MASCARENHAS, 2008).

O mercado de trabalho é na verdade, um sistema de trocas, em que de um lado, alguém oferece seu talento e suas habilidades tendo latentes suas necessidades sociais, psicológicas e físicas a serem satisfeitas, e de outro uma organização que necessita desse talento, e que está disposta a oferecer as condições para a satisfação das necessidades e expectativas das pessoas. Sendo assim, é importante que haja valores compartilhados entre colaboradores e organização.

Denominam-se compartilhados os valores que tanto os empregados quanto a empresa têm em comum. Esse conjunto de valores representa a concentração de esforços da administração estratégica de RH na construção de uma cultura organizacional. Não somente formam a pilastra de sustentação de uma cultura, que se destaca assim por ser densa, coesa e homogênea, como também identificam e aproximam as partes (empresa/empregado) no atingimento de objetivos comuns. (MARRAS, 2011, p.295).

Aquelas organizações mais preparadas, com executivos sensíveis, cuja visão ultrapassa o médio prazo, já se deram conta da importância que representa para a consecução dos objetivos organizacionais o fato de ter equipes coesas, que canalizem energias numa mesma direção, com ritmos e vontades que soem em uníssono. Assim como perceberam também que esse uníssono só se consegue através da formalização de princípios (...) endossados, homologados e difundidos pelas diversas lideranças da empresa a todos os componentes da organização. (MARRAS, 2011, p. 297).

As organizações consideradas por Marras (2011), perceberam que o mercado de trabalho tem exatamente os recursos que elas necessitam e que o melhor instrumento para captar estas pessoas é estabelecer uma boa estratégia de gestão, balizada por uma competente equipe de Recursos Humanos, dotada de uma visão integral do ser humano, e comprometida com a função social da empresa. O que deve ir além do interesse fundamental de lucro e acúmulo de bens materiais.

Nesse sentido, a área de RH, antes, burocrática e puramente administrativa, evoluiu, e exerce o papel de catalisador e qualificador dos recursos humanos, buscando o atingimento das metas corporativas e individuais e ainda, a adequação às exigências de mercado, integrando funções e áreas dentro de um contexto dinâmico de mudanças e pressões crescentes por resultado e diferenciação. Sua postura estratégica e ativa tem nas pessoas e no seu capital humano uma de suas essenciais agregações e valorização.

A captação e retenção de talentos, além de maiores níveis de produtividade, de agilidade, de qualificação, de engajamento e de comprometimento com causas e valores da organização são algumas das principais variáveis orquestradas pelas áreas de RH.

Mascarenhas (2008) considera que o que coloca as empresas sempre em posição de competitividade não são as instalações físicas, o patrimônio em si. O maior proporcionador de qualidade competitiva a qualquer organização é fruto do espírito humano. Baseado nisso, as grandes empresas já possuem diretorias destinadas à gestão do conhecimento organizacional. Isso explica a nova ordem das organizações a nível mundial, onde o conhecimento que os funcionários detêm será o principal patrimônio de qualquer organização.

Neste novo contexto econômico, a pessoa passa a ser o centro do processo, no qual o foco, os holofotes estão voltados para o capital humano, ou seja, para o conhecimento que,

cada membro traz na sua bagagem cultural. Na era da informação, o que vale nas organizações não é o valor contábil, mas o valor de mercado, o qual é definido pelo peso do nome, ou seja, da marca.

A bagagem cultural ou o Capital humano dos indivíduos são fundamentais na definição da cultura organizacional na qual estão inseridos, dessa forma as organizações, vão formando uma cultura própria, inculcando nas mentes e nos corações das pessoas seus valores e suas crenças, influenciando e transformando o modo de agir dos indivíduos.

O emergir de um novo paradigma veio trazer para dentro dos ambientes organizacionais, o perfil de um profissional que não aceita mais ordens vindas de cima para baixo, como se fossem leis. Uma das maiores características do homem moderno é a necessidade de participação e co-responsabilidade.

Devido à própria natureza humana, ávida por liberdade e pelo direito de se autocriar, vive-se em constante conflito entre a necessidade de pertencer a um grupo, a necessidade de sentir-se parte, de participar nas decisões e a necessidade de autonomia. Quando estas três necessidades não são atendidas no espaço organizacional, toda uma estrutura tende a ruir.

“A grande inovação associada à *abordagem contingencial* dizia respeito à necessidade de se alinhar estratégias e práticas de gestão de pessoas aos desafios específicos das organizações na busca de padrões de comportamento compatíveis.” (MASCARENHAS, 2008, p. 31).

As novas organizações são movidas mais pelo espírito que as une, que pela estrutura hierárquica que as forma. O pertencer à comunidade/organização é definido por um senso compartilhado de objetivos e não por crenças compartilhadas a respeito de comportamentos específicos. Seus membros não assumem papéis prescritos em suas relações com os demais. Não baseiam sua comunidade/organização em regras, mas em desejos. Sabem por que estão juntos.

Esse novo enfoque dado às organizações e sua forma de liderar pessoas, remete para uma visão mais ampla e otimista, onde passa de uma prática de gestão de pessoas, para um novo paradigma de gestão com pessoas. A nova concepção de gestão com pessoas leva a perceber que as mesmas representam os pilares fundamentais sobre os quais está construída a organização.

É interessante notar que muitos autores, dentre eles Mascarenhas (2008) apontam que a evolução da gestão de pessoas culminou na perspectiva estratégica, que, apesar de se

abrir em diversas abordagens, apresentam características comuns. Dentre as características apontadas, buscam evidenciar as formas pelas quais a gestão de pessoas pode contribuir para o desempenho organizacional.

2.2 Gestão Estratégica de Pessoas nas Organizações Atuais

Gestão estratégica de pessoas nada mais é do que práticas de gestão de pessoas com foco nos negócios e nos resultados da empresa, ou seja, de acordo com Marras (2011, p. 257) é “a gestão que privilegia como objetivo fundamental, através de suas intervenções, a otimização dos resultados finais da empresa e da qualidade dos talentos que a compõem”. Sendo assim, o que se constata é que gestão estratégica de pessoas é a garantia de um estreito alinhamento das ações e programas da área com as estratégias e objetivos globais da organização.

Mascarenhas (2008) coloca, de forma pertinente, que para obter esse alinhamento a área de gestão de pessoas não pode ficar sob a responsabilidade de uma única unidade administrativa da empresa, todos precisam assumir a responsabilidade de gerenciar, ou melhor, liderar pessoas. A alta administração deve atuar de forma compartilhada com outros níveis de gerência buscando o envolvimento e o comprometimento de todos. Para que isso ocorra, a área de gestão de pessoas precisa descentralizar suas práticas, por meio de um processo intenso de capacitação e sensibilização dos gestores. As organizações, ao adotar, a gestão estratégica de pessoas precisam migrar do controle para o comprometimento dos colaboradores.

É fundamental ter em mente que, para progredir no sentido de apresentar resultados, os colaboradores devem desejar isso e serem capazes disso. No entanto, somente o desejo e a capacidade dos empregados são insuficientes se a gerência não encorajar essas características. A grande inovação associada às novas abordagens diz respeito à necessidade de se alinhar estratégias e práticas de gestão de pessoas aos desafios específicos das organizações na busca de padrões de comportamento compatíveis.

Isso significa, em termos práticos, a necessidade de uma forma de gestão de pessoas mais flexível e mais participativa, possibilitando aos colaboradores a oportunidade de desenvolver suas competências, de crescer e de serem reconhecidos. Os gestores assumem um papel de relevância nesse contexto, na medida em que devam ser capazes de perceber as

necessidades e acompanhar o desenvolvimento dos funcionários quanto às suas competências técnicas e às habilidades pessoais e comportamentais.

Para Marras (2011), os gestores devem ser responsáveis pela condução dos interesses da organização e das pessoas e o seu desenvolvimento deverá ser questão primordial do novo líder. Ainda de acordo com esse autor, o líder será muito importante nos processos decisórios, estimulando a participação dos funcionários nesses processos.

A aquisição de um enfoque estratégico representa um dos principais desafios da gestão de pessoas nas organizações. A adoção da gestão por competências pode gerar expressivos benefícios nessa direção.

3 GESTÃO DE COMPETÊNCIAS: ASPECTOS HISTÓRICOS E APLICAÇÕES

No fim da idade média, o termo competência era associado basicamente à linguagem jurídica. Dizia respeito à faculdade, atribuída a um indivíduo ou a alguma instituição para apreciar e julgar certas questões. Por extensão, o conceito de competência veio designar o reconhecimento social sobre a capacidade de alguém pronunciar-se em relação a determinado assunto e, mais tarde, passou a ser utilizado, de forma mais genérica, para qualificar o indivíduo capaz de realizar determinado trabalho. Isambert-Jamati (apud BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001).

Não é recente a preocupação das empresas em ter em seus quadros de colaboradores pessoas capacitadas para o desempenho eficiente. No início do século passado, Taylor (1970), já alertava para essa necessidade, ressaltando que a procura pelos competentes excedia a oferta. (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001).

O termo competência foi incorporado à linguagem organizacional, sendo utilizada para qualificar a pessoa capaz de desempenhar eficientemente determinado papel. A partir da década de 1970, o interesse pelo assunto estimulou o debate teórico e a realização de diversas pesquisas com o objetivo de criar definições para o termo. Marras (2011), por exemplo, ressalta que a competência humana é expressa em função do desempenho da pessoa no trabalho, envolve não apenas o comportamento do indivíduo, mas suas consequências.

Seguindo definições de Durand (2000) competência é aquilo que a pessoa produz ou realiza no trabalho com base em suas qualificações (conhecimento, habilidade e atitudes), ou

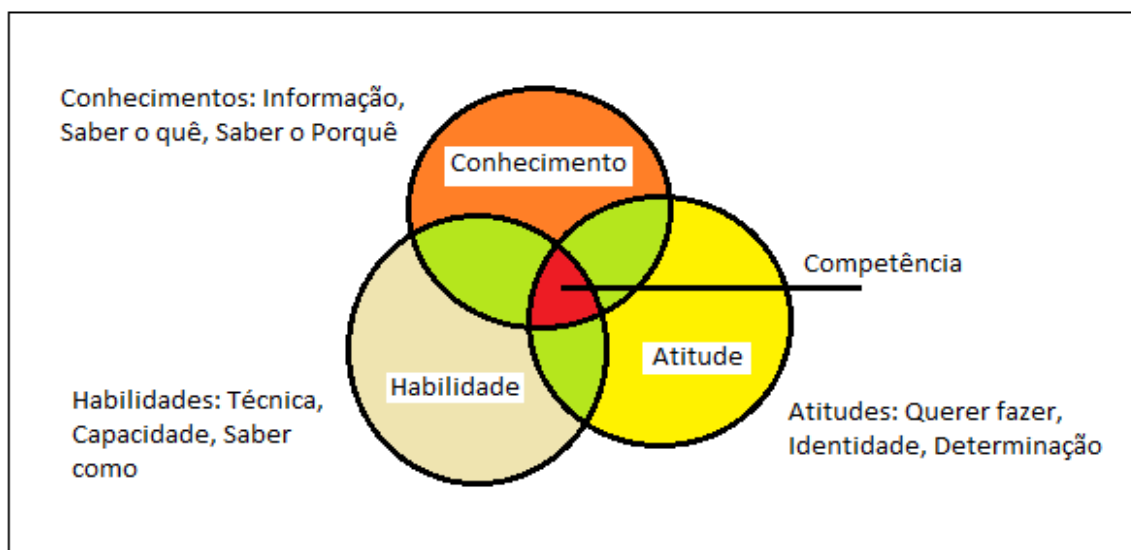
seja, um conjunto de qualificações que o indivíduo tem e que coloca em prática o que se sabe. Nesse caso, competência diz respeito ao conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao alcance de determinado propósito.

Tais dimensões são interdependentes na medida em que, para a exposição de uma habilidade, se presume que o indivíduo conheça princípios e técnicas específicas, assim como o comportamento exige da pessoa não apenas conhecimentos, mas também habilidades e atitudes apropriadas. Além do nível individual, o conceito de competência aplica-se também a equipe de trabalho e à organização. Uma competência pode ser atribuída tanto a um indivíduo quanto a um grupo de trabalho.

Nesta perspectiva, as competências humanas são reveladas quando as pessoas agem em situações profissionais com as quais se deparam, e servem como ligação entre as condutas individuais e a estratégia da organização, na medida em que contribuem para a consecução de objetivos organizacionais e expressam o reconhecimento sobre a capacidade das pessoas. Então, uma competência resulta da intersecção, por parte do indivíduo, de uma combinação de recursos. A pessoa expressa a competência quando gera um resultado no trabalho, decorrente da aplicação conjunta de conhecimentos, habilidades e atitudes, três recursos ou dimensões da competência. (DURAND apud BRANDÃO, 1999).

O conceito de competência definido por Durand (apud BRANDÃO, 1999), é apresentado na figura 1, onde mostra a interdependência e a complementaridade entre as três dimensões (conhecimento, habilidades e atitudes).

Figura 1 - As três dimensões da competência



Fonte: Durand (2000) (adaptado).

Percebe-se então que a competência não se limita a um conjunto de habilidades que alguém possui, mas envolve todos os seus valores e crenças que influenciam sua conduta e direcionam todos os seus relacionamentos e decisões.

A figura acima demonstra a dinâmica praticada por profissional que age com competência, onde o Conhecimento é o saber e corresponde a uma série de informações e técnicas assimiladas e estruturadas pelo profissional, que lhe permite desempenhar as funções do seu cargo. Refere-se aos saberes acumulados ao longo da vida.

A Habilidade é o saber fazer e corresponde ao uso produtivo do conhecimento adquirido, com vistas ao alcance de um propósito específico, ou seja, é a capacidade da pessoa de colher conhecimentos armazenados em sua memória e utilizá-los em uma ação.

A Atitude, por sua vez é o querer fazer, refere-se a aspectos sociais e afetivos relacionados ao trabalho. Diz respeito a um sentimento ou uma predisposição da pessoa, que determina sua conduta em relação aos outros, ao trabalho ou às situações. Permitem às pessoas interpretar e julgar a realidade e a si próprios. As atitudes formam a base das opiniões segundo as quais outras pessoas e os fatos, as ideias e os objetos são vistos, interpretados e avaliados.

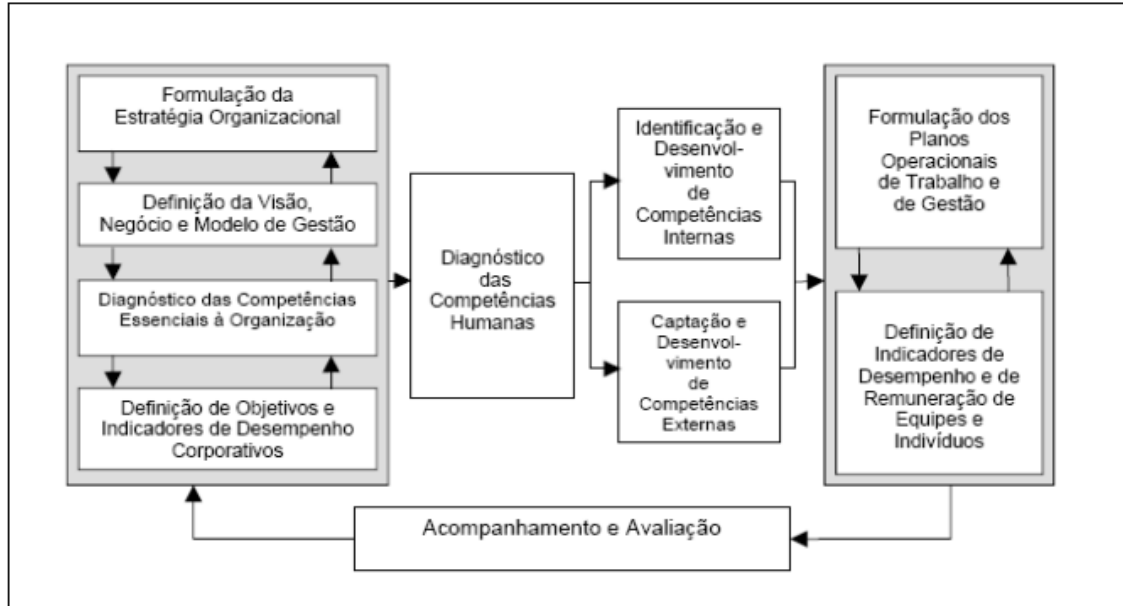
As diversas definições de competência indicam que o indivíduo possui capacidade de compreender determinadas situações e de tomar alguma atitude perante esta. E o desenvolvimento deste conceito no âmbito organizacional é apresentado por meio da gestão por competências, a sua relevância no desempenho das atividades empresariais e no que confere ao desenvolvimento humano.

Segundo Ruano (2003) a gestão de competências está diretamente ligada à área estratégica da empresa, se constituindo em um recurso importante para a gestão de organização, tendo como consequência uma atuação voltada para resultado e fornecendo suporte para o cumprimento dos objetivos e metas organizacionais. Dutra (2004) acrescenta que a gestão de pessoas tem como função o estímulo e o envolvimento dos funcionários.

A gestão por competência propõe-se a orientar esforços para planejar, captar, desenvolver e avaliar, as competências necessárias à execução de seus objetivos. Trata-se de um processo contínuo, e tem como etapa inicial a formulação da estratégia da organização, momento em que são definidos sua missão, sua visão de futuro e seus objetivos estratégicos. Em seguida, são definidos indicadores de desempenho e metas. (CARBONE et al., 2006, p.49).

Carbone et al. (2006, p.50) ilustra o modelo de gestão por competências de uma forma mais generalista através do diagrama disposto na figura 2.

Figura 2: Modelo de gestão por competências



Fonte: Carbone et al. (2006).

No modelo ilustrado por Carbone et al. (2006), uma vez formulada a estratégia organizacional, torna-se possível realizar o mapeamento (diagnóstico) de competências organizacionais, que objetiva identificar o *gap* ou lacuna de competências, isto, é a diferença entre as competências necessárias para alcançar a estratégia formulada pela empresa e as competências humanas já existentes na organização.

Reforçando o assunto, Brandão e Babry (2005) complementam que na ausência de ações de captação e desenvolvimento por parte da organização, o *gap* ou lacuna tende a crescer. Isso se deve ao fato do ambiente no qual as organizações estão inseridas, exigir continuamente a captação de novas competências ou ainda, em razão da diminuição da relevância das competências internas, tornando-as obsoletas com o passar do tempo em função do ciclo de vida das competências. Desta forma, torna-se fundamental a realização periódica do mapeamento e planejamento de ações de captação e desenvolvimento de competências.

O processo de capacitação se dá com a seleção de competências externas e sua integração ao ambiente organizacional, este processo poderá acontecer no nível individual mediante processo de recrutamento e seleção e, no nível organizacional, por meio de parcerias ou alianças estratégicas.

Na etapa desenvolvimento, refere-se ao aprimoramento das competências internas disponíveis na organização, esta etapa também pode acontecer no nível individual e organizacional. No nível individual ocorre por meio da aprendizagem (treinamentos, cursos, outros) e, no nível organizacional, por intermédio de investimentos em pesquisa.

Na etapa de retribuição, a organização pode reconhecer, premiar e remunerar, de forma diferenciada, por competências, as pessoas e equipes de trabalho que mais contribuíram para a consecução dos resultados planejados, o que serviria de estímulo à manutenção de comportamentos desejados e à correção de eventuais desvios.

Finalmente, na etapa de acompanhamento e avaliação, monitora-se a execução de planos operacionais e de gestão e respectivos indicadores de desempenho, visando identificar e corrigir eventuais desvios. Ao final deste ciclo conforme ilustrado na figura 2, são apurados os resultados alcançados e comparados com os que eram esperados.

É cada vez maior o interesse das empresas nas questões relacionadas à gestão de pessoas, sendo o processo de avaliação de desempenho um importante aliado para o desenvolvimento profissional dos colaboradores na organização.

4 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

“Desempenho humano é o ato ou efeito de cumprir ou executar determinada missão ou meta previamente traçada” (MARRAS, 2011, p. 165). Todo colaborador precisa ter um feedback de como está operando o seu trabalho, para melhor entender sua função e meta dentro da empresa, afim de melhorar seu desempenho.

A Avaliação de Desempenho nas organizações é um instrumento essencial para esse fim, pois, é através da avaliação que se pode observar o desenvolvimento produtivo de uma organização. Seu caráter é fundamentalmente orientativo, uma vez que redireciona os desvios, aponta as dificuldades e promove incentivos em relação aos pontos fortes.

Os critérios de desempenho são importantes para ajudar a determinar as responsabilidades nas variadas etapas do processo, bem como identificar os pontos fortes e/ou os pontos de fragilidade dentro da organização. Dentro dessa lógica, parece natural que os sistemas de avaliação estejam fortemente ligados aos sistemas de informação e de coleta de dados da organização.

Os dados para a avaliação de desempenho devem ser claros, de forma a permitir a compreensão direta dos aspectos em análise. Além disso, eles devem ser comparáveis, ou seja, devem permitir comparações entre pessoas, departamentos e até mesmo entre organizações.

Não é um consenso geral a validade do emprego de um programa de avaliação de desempenho. Algumas pessoas têm ideia favorável a respeito da avaliação de desempenho e concordam que todo indivíduo deve conhecer como está seu desenvolvimento no cargo, por outro lado, há, embora raro, gerentes que empregam o programa de avaliação de desempenho, não por sua própria iniciativa, mas diante de cobranças mesmo sabendo que a avaliação de desempenho não é um fim em si só, mas um instrumento, um meio, uma ferramenta para melhorar os resultados dos recursos humanos da organização.

Mascarenhas (2008, p. 246) destaca que “fazer a vinculação entre as práticas de gestão de pessoas e o desempenho da organização vem sendo um dos desafios mais relevantes aos profissionais de RH que operam segundo as premissas de *gestão estratégica de pessoas*”.

Neste sentido, Marras (2011, p. 166) corrobora que a avaliação de desempenho “trata-se de instrumento extremamente valioso e importante na administração de RH, na medida em que reporta o resultado de um investimento realizado numa trajetória profissional através do retorno recebido pela organização”.

Considerada, por muitos autores, um instrumento fundamental de gestão de pessoas e de gestão organizacional, a avaliação é uma ferramenta que permite mensurar a atuação dos colaboradores, visando pressupor comportamentos futuros e conhecer o potencial humano disponível nas organizações. O uso desse instrumento possibilita ampliar o foco de avaliação e promover informações imprescindíveis à gestão organizacional.

O processo de avaliação de desempenho vem sofrendo crescentes alterações, pois, a forma unilateral, sigilosa e vinculada à remuneração, foi substituída por uma forma de realização com maior abertura e descentralização, num contexto de desenvolvimento e ampliação do domínio de competências. (GRAMIGNA, 2012).

Com o passar dos anos, a avaliação de desempenho passou de métodos de controles para métodos que considerem o colaborador e seu trabalho como parte de um contexto organizacional mais amplo. Com o surgimento da necessidade das organizações de obter instrumentos para estimular o trabalhador e ao mesmo tempo reforçar determinadas atitudes, as técnicas de avaliação de desempenho foram sendo aperfeiçoadas.

Houve evolução nas técnicas de avaliação, onde passaram de modelos de mão única, meio pelo qual o liderado é avaliado pelo líder de maneira unilateral, para outros modelos de avaliação bilateral como a exemplo da avaliação de 360°, que propõe a utilização de várias fontes, líder, liderado, clientes, subordinados.

O grande desafio das organizações é encontrar o modelo ideal, e cada organização vem procurando encontrar e desenvolver metodologias adequadas às suas necessidades e finalidades. Dentre os modelos e métodos contemporâneos de gestão de desempenho que possuem aceitação mais ampla, são destacadas por Carbone (2006), quais sejam: a Avaliação 360°, também denominada avaliação por múltiplas fontes; a Avaliação Balanced Scorecard; e os Instrumentos de Autoavaliação.

A Avaliação 360 Graus é um dos métodos que pode ser utilizado para avaliação de competências humanas. Neste método os participantes recebem simultaneamente feedbacks estruturados de seus superiores, pares, subordinados, clientes, fornecedores, promovendo ganhos relacionados ao autoconhecimento que propicia incremento na consistência entre auto percepção e, percepção dos outros. (GRAMIGNA, 2012; LEME, 2005).

Esse modelo apresenta vantagens e desvantagens sobre os métodos convencionais. A avaliação 360 graus é a evolução dos métodos de Avaliação de Desempenho. Possui uma maior amplitude permitindo que o processo seja amplo e de maior participação dos envolvidos. Embora aplicado por muitas empresas, deve haver muito cuidado em sua aplicação. Por ser muito mais democrático, pode gerar conflitos de opiniões e impedir um consenso.

Por sua vez, a Avaliação Balanced Scorecard, consiste numa avaliação diferenciada de outros métodos que geralmente leva a uma ótica do resultado econômico-financeiro. Este método baseia-se a partir de medidas de desempenho em quatro diferentes perspectivas: financeira, clientes, processos internos, e aprendizagem e crescimento, alinhando iniciativas individuais, departamentais e organizacionais em torno dos objetivos da organização.

Já Instrumento de Autoavaliação é considerado por Carbone (2006) como alternativa para identificar as competências humanas existentes na organização. A utilização desse método é onde o colaborador indica o nível de entrega das competências definidas para o desempenho do seu papel dentro da organização, assim como o grau em que ele domina tais competências. Mediante esta avaliação identifica-se o gap de competências permitindo ponderar a relação entre a competência esperada e a competência entregue. Isso permite o

diagnóstico de necessidades de aprendizagem, aplicando à equação a importância da competência diretamente ligada ao domínio (entrega), concluindo qual competência exige maior necessidade de desenvolvimento.

Avaliar significa comparar resultados esperados com os resultados obtidos, isto remete à necessidade de um planejamento de resultados esperados pela organização para que seja comparado entre o que se espera de fato do indivíduo em termos de realização e a sua atuação efetiva. Além disso, é necessário ter um mecanismo de acompanhamento que permita corrigir desvios para garantir o resultado correspondente ao que foi planejado. (MARRAS, 2011).

Neste foco, as organizações para obterem o crescimento desejado necessitam de métodos de avaliações de desempenho em seus diversos níveis, não somente no nível do indivíduo, mas também no nível organizacional (visando o que almeja). O desempenho no trabalho é resultante não apenas das competências inerentes ao indivíduo, mas também, das relações interpessoais, do ambiente organizacional e das características da organização. É preciso colocar dentro do processo o planejamento da organização, metas da empresa, as competências necessárias para obter metas, objetivos das equipes e em último nível o indivíduo.

Haja vista que a gestão de desempenho faz parte de um processo maior de gestão organizacional, uma vez que permitem rever estratégias, métodos, processos de trabalho e políticas de gestão de pessoas é necessário um modelo que integre os processos de Recursos Humanos para obtenção de resultados positivos para o crescimento organizacional, sendo necessário alinhar as necessidades humanas à estratégia da organização.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo teve como objetivo geral investigar se a avaliação de desempenho sendo a última etapa do processo de gestão por competência pode contribuir para a melhoria dos resultados da empresa e, conseqüentemente, para o crescimento organizacional.

O resultado desta investigação com base em fundamentação teórica demonstra que as ferramentas gerenciais existem para melhorar a vida, tanto das pessoas quanto da organização. Por isso, o processo de avaliar pessoas é importante. A avaliação de desempenho beneficia não somente o indivíduo, mas também a empresa e os clientes.

As organizações modernas necessitam de um sistema mais amplo de gestão de desempenho, em nível organizacional, e não apenas individual. Ele mostra que, no nível corporativo, o planejamento, o acompanhamento e a avaliação restringem-se à missão, à visão e aos objetivos macros, tendo a sustentabilidade da organização como resultado esperado.

No nível divisional ou funcional, o interesse recai sobre os objetivos e as metas de cada unidade produtiva da empresa, visando à eficácia organizacional. E No nível grupal, a avaliação concentra-se sobre os projetos e processos de trabalho, isto é, sobre as equipes.

Finalmente, no nível individual, o objeto a ser avaliado é o resultado do trabalho do indivíduo, do seu comportamento no ambiente de trabalho ou de ambos. Nestes dois últimos níveis, busca-se a qualidade dos produtos e serviços gerados pela organização.

Como visto, a gestão de desempenho faz parte de um processo maior de gestão organizacional, uma vez que permite rever estratégias, objetivos, processos de trabalho e políticas de recursos humanos, entre outros, objetivando a correção de desvios e dando sentido de continuidade e sustentabilidade à organização.

O estudo mostra que independente do método utilizado por uma organização, todos visam de formas diferentes, avaliar o desempenho dos colaboradores em relação ao desenvolvimento de suas atividades. Não há um método de avaliação de desempenho hegemônico, mas a combinação crítica deles pode resultar numa estrutura adequada de medição de desempenho apropriado para a empresa.

Nesse contexto, é possível visualizar a gestão de competências e a gestão de desempenho como instrumentos que fazem parte de um mesmo movimento, voltado a oferecer alternativas eficientes de gestão às organizações.

As afirmações, os conceitos e as técnicas aqui apresentadas, não são questões conclusivas, ou seja, este é um tema dinâmico e em constante mudança, tanto para aprimoramento das técnicas de RH quanto da busca pela excelência do desempenho dos profissionais.

A utilização das ciências voltadas ao comportamento humano pode contribuir para o melhoramento das relações de trabalho, quer sejam verticais ou horizontais, e sua influência e aplicabilidade nestes processos podem ampliar os resultados esperados pelas empresas no controle e acompanhamento do capital intelectual de que dispõem. O resultado são empresas administradas estrategicamente e seus funcionários motivados, dedicados, eficientes e eficazes.

STRATEGIC MANAGEMENT OF PEOPLE: PERFORMANCE EVALUATION FOR COMPETENCE AS A RESOURCE FOR ORGANIZATIONAL GROWTH

ABSTRACT

In a labor market increasingly competitive, further increases the need for trained professionals, giving them greater competitive value. These are constantly evaluated, either by your employer, manager or client. Organizations turn yearn for effective strategic management models. For this competency management it has been used as a fundamental tool for the alignment of organizational skills and individual skills. The main purpose of this article is to investigate the use of performance evaluation by competencies contribute to improving business results and, consequently, organizational growth. For this, a literature that says some authors on Strategic People Management and on Performance Evaluation was done. and the conclusion that the proposed objective was met, as it was demonstrated that the Performance Evaluation It is an important tool for growth, both for the employee and for the organization.

Key - Words: Strategic Management. Performance Evaluation. Management for Competency. Organization. employees.

REFERÊNCIAS

- BRANDÃO, Hugo Pena. **Gestão baseada em competências**: um estudo sobre competências profissionais na indústria bancária. 1999. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade de Brasília, Brasília.
- BRANDÃO, H. P.; BABRY, C. P. Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 56, n. 2, p.179-194, abr./jun. 2005.
- BRANDÃO, Hugo Pena; GUIMARÃES, Tomás de Aquino. “Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo constructo?” **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 41, n.1, p. 8-15, jan./mar. 2001.
- CARBONE, Pedro Paulo; Brandão, Hugo Pena; LEITE, João Batista Diniz; VILHENA, Rosa Maria de Paula. **Gestão por competência e gestão do conhecimento**. Rio de Janeiro: FGV, 2005.
- DURAND, T. “Forms of incompetence”. In: **International Conference On Competence-Based Management**, 4., 1998, Oslo. Proceedings. Oslo: Norwegian School of Management, 1999.
- DUTRA, Joel Souza. **Competências**: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna. São Paulo: Atlas, 2004.
- GIL, A. C. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Atlas, 2001.
- GRAMIGNA, M. R. **Modelo de Competências e Gestão dos Talentos**. 2. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- ISAMBERT- JAMATI, V. O apelo à noção de competência na revista “L’Orientation Scolaire et Professionnelle”. In: BRANDÃO, H.P.; GUIMARÃES, T. A. Gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? **RAE**, v. 41, n.1. São Paulo, jan/mar./2001.
- LEME, Rogério. **Aplicação Prática de Gestão de Pessoas por Competências**: mapeamento, Treinamento, Seleção, Avaliação e Mensuração de Resultados de Treinamento. 2. ED. Qualitymark, 2005.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 14.ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

MASCARENHAS, André Ofenhejm. **Gestão Estratégica de Pessoas: evolução, teoria e crítica**. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

RUANO, Alessandra Martinewski. **Gestão por competências** Uma perspectiva para a consolidação da gestão estratégica de recursos humanos. São Paulo Ed. Qualitymark, 2003.

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