

Avaliação de desempenho como um instrumento de identificação para o desenvolvimento de competências individuais

Cristina Lourenço Ubeda (EESC-USP) cristinaunicep@yahoo.com.br

Fernando César Almada Santos (EESC-USP) almada@prod.eesc.usp.br

Resumo

Frente ao atual cenário competitivo, este artigo apresenta uma proposta para monitorar o processo de formação de competências individuais. A gestão de competências é uma prática de gestão que visa aumentar o desempenho global da corporação, através do incremento do desempenho individual de seus empregados. Um modelo integrado de recursos humanos com a estratégia de negócios utiliza competências individuais como referência para outras funções e instrumentos de gestão de recursos humanos. Para tanto, discutem-se aspectos relacionados à gestão de recursos humanos, à competência e ao desempenho humano. O estudo é realizado em uma empresa de pesquisa e desenvolvimento a fim de identificar potenciais inovadores e posturas de gerenciamento de recursos humanos, apontando a avaliação de desempenho como um importante instrumento para identificar competências individuais e comparando a teoria com a aplicação prática.

Palavras-chaves: *avaliação de desempenho; gestão de competências; gestão estratégica de recursos humanos.*

1 Introdução

A gestão de recursos humanos caminha para a gestão estratégica, enfatizando as pessoas como recurso determinante para o sucesso organizacional, uma vez que a busca pela competitividade impõe às empresas a necessidade de contar com profissionais altamente capacitados, aptos a fazerem frente às ameaças e oportunidades do mercado (BRANDÃO e GUIMARÃES, 2001; FLEURY e FLEURY, 2000; MARRAS, 2000; SANTOS, 1999; SCHULER e JACKSON, 1995; MESHOU LAM e BAIRD, 1987).

A função de gestão de recursos humanos, ao longo do tempo, desloca-se da gestão centralizada na alta gerência para a gestão estratégica de negócios. Assim, passa a gerenciar a complexidade e as mudanças e, a reestruturar a organização para melhorar seu desempenho, ao mesmo tempo em que proporciona aos funcionários condições para se adequarem a esta nova gestão estratégica.

A gestão de competências surge no atual cenário competitivo como uma abordagem de gerenciamento de recursos humanos que proporciona integração entre a estratégia de negócios e os subsistemas de recursos humanos.

Dessa forma, a gestão de competências é uma prática de gestão que visa aumentar o desempenho global da corporação, através do incremento do desempenho individual de seus empregados. Para tanto, busca-se a identificação de fatores que levam os indivíduos a se

diferenciarem quanto ao produto de seu trabalho, resultados, *outputs* ou de fatores relativos à formação pessoal, qualificação, *inputs* (CONDE, 2001, p.63).

Uma vez identificadas as competências individuais, através de uma avaliação de desempenho conjunta em todos os níveis da organização, é possível identificar potenciais inovadores, formar e gerenciar seus recursos humanos através de mudança de postura quanto aos seus subsistemas de recursos humanos.

Atualmente, há muitas publicações sobre a gestão de competências apontando a importância do alinhamento estratégico e a competência essencial da organização e da relação entre competência essencial e identificação de competências individuais.

No entanto, o foco deste estudo é apresentar uma proposta para o desenvolvimento das competências individuais, apresentando a avaliação de desempenho como um instrumento de identificação e monitoramento das competências dos empregados, baseado na competência essencial da organização e nas suas necessidades externas.

Um modelo integrado de recursos humanos com a estratégia de negócios utiliza competências individuais como referência para outras funções e instrumentos de gestão de recursos humanos: recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, recompensa e gestão de carreiras.

Neste contexto, Dutra (2001, p.27) ressalta que

organização e pessoas, lado a lado, propiciam um processo contínuo de troca de competências. A empresa transfere seu patrimônio para as pessoas, enriquecendo-as e preparando-as para enfrentar novas situações profissionais e pessoais, dentro ou fora da organização. As pessoas, por seu turno, ao desenvolver sua capacidade individual, transferem para a organização seu aprendizado, dando-lhe condições para enfrentar novos desafios.

2 A gestão de competências

Toda a empresa que busca a competitividade e a permanência no mercado tem se importado com a gestão de competências e com o monitoramento do desempenho, como funções estratégicas, uma vez que permitem a inovação através da reciclagem de seus processos, atividades e procedimentos pessoais.

A gestão de competências proporciona um efetivo sistema estratégico de recursos humanos, mas sem uma avaliação de desempenho, individual e em grupo, a empresa não consegue acompanhar seu desenvolvimento nem a evolução de desempenho dos seus funcionários, conseqüentemente não consegue criar e gerir suas competências individuais.

Portanto, a gestão de competências tem como principais objetivos:

- ◆ orientar decisões gerenciais sobre a necessidade de se disponibilizar de recursos e meios para a consecução do trabalho, bem como sobre as necessidades de treinamentos dos empregados;
- ◆ planejar as atividades dos empregados e identificar as condições de trabalho que influem no seu desempenho;
- ◆ nortear as políticas e diretrizes de recursos humanos da empresa;
- ◆ premiar ou promover e até punir, advertir ou demitir empregados.

2.1 O processo de formação de competências

No contexto de interação social entre pessoas e objetivos, a estratégia competitiva dispõe de uma estrutura formal para a troca de informações e de uma gestão de recursos humanos que traça diretrizes de recrutamento, de realização dos trabalhos definidos, de monitoramento do desempenho e de recompensa por produtividade (DEVANNA, FOMBRUN e TICHY, 1984).

A formulação da estratégia competitiva deve buscar potencializar a competência na qual a empresa é mais forte. A constante evolução das competências da empresa permite o sistemático refinamento e reformulação da estratégia competitiva e, a partir desta, são identificadas novas orientações para a formação de competências. A manutenção da relação dinâmica entre estratégia e competência é o principal objetivo dos processos de aprendizagem (FLEURY e FLEURY, 2003).

O processo de formação de competências individuais é cíclico: de acordo com as exigências do ambiente e com a estratégia competitiva adotada, a empresa sustenta sua competência essencial para canalizar suas energias no seu ponto diferencial, conseqüentemente, adotar políticas de recursos humanos que sustentem a identificação e gerenciamento de suas competências individuais.

Neste trabalho propõe-se um processo de formação de competências individuais como um meio de fornecer informações para outros sistemas e processos de trabalho da empresa. Antes de qualquer coisa, a empresa deve estabelecer qual a sua estratégia e quais as suas competências organizacionais e, posteriormente, definir suas especificações do produto ou serviço oferecido e as perspectivas de competências individuais necessárias a cada atividade específica, para, então, planejar e executar a avaliação de desempenho (Figura 1).

Quando a gestão de competências está integrada com a estratégia da empresa, é possível verificar a relação entre a identificação de competências pessoais e os principais subsistemas de recursos humanos: recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, recompensas e remuneração, e gestão de carreira.

As empresas integram a gestão de competências com o planejamento estratégico, podendo fazer uso de várias ferramentas, assim como o *balanced scorecard*, para medir o desempenho organizacional sob quatro perspectivas equilibradas: financeira, do cliente, dos processos internos da empresa, e do aprendizado e crescimento.

Segundo Kaplan e Norton (1997, p.264):

deve-se então criar um sistema de *feedback* estratégico para testar, validar e modificar as hipóteses incorporadas à estratégia da unidade de negócios. As relações de causa e efeito incorporadas ao *balanced scorecard* permitem que os executivos estabeleçam metas de curto prazo refletindo suas melhores estimativas sobre deficiências e impactos entre mudanças nos vetores de desempenho e mudanças correlatas em uma ou mais medidas de resultado.

Através do *feedback* dos resultados e dos dados da avaliação de desempenho, os supervisores e os empregados podem identificar quais as habilidades e conhecimentos necessários às atividades desenvolvidas, e quais os requisitos de treinamento para a melhoria dos processos do gerenciamento de projetos.

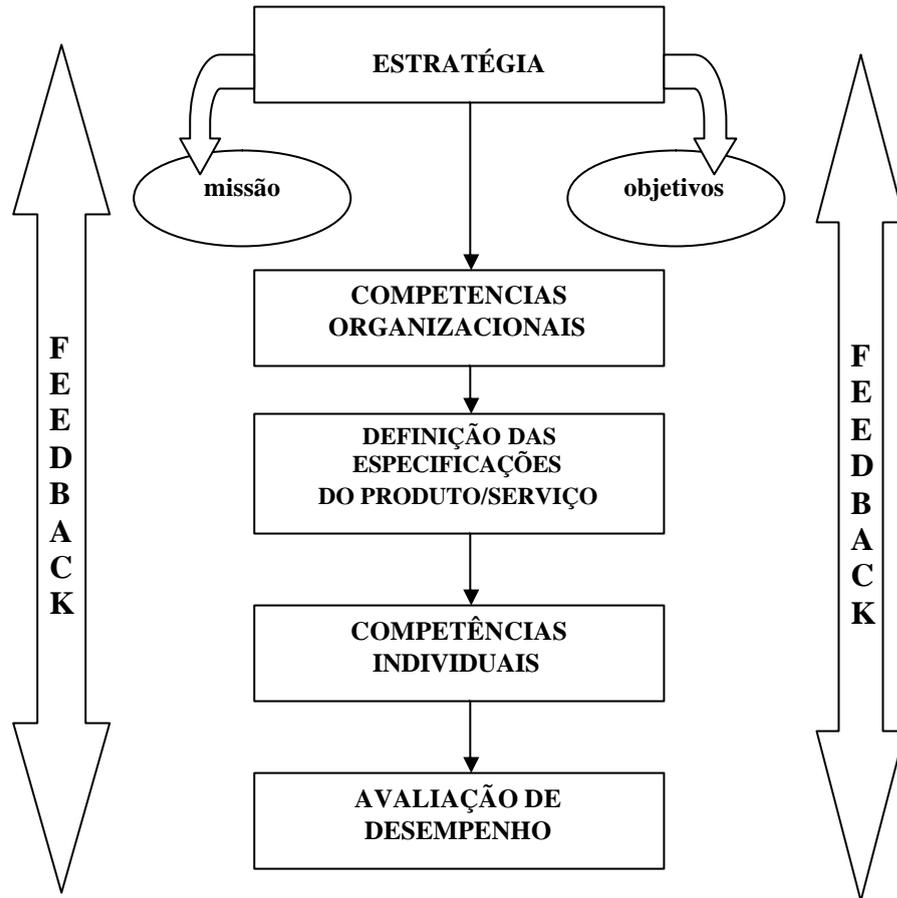


Figura 1 - O processo de formação de competências.
 Fonte: adaptado UBEDA (2003, p.50).

2.2 Competência e desempenho humano

A competência individual associa conhecimento explícito, habilidades e experiências pessoais aos resultados e aos julgamentos de valor do indivíduo construídos dentro de sua rede social. Considera a produção e entrega decorrentes de sua mobilização, isto é, incorpora o valor adicionado pelo empregado ao negócio, conforme apontado na Figura 2 (HIPÓLITO, 2001; FLEURY e FLEURY, 2000; ZARIFIAN, 2001; SVEIBY, 1998).

O conceito de competência envolve diretamente o indivíduo inserido em sua equipe de trabalho através de sua atividade prática, uma vez que sua rotina diária implica num saber aprender constante. O indivíduo deve mostrar-se apto a tomar iniciativa e a assumir responsabilidades diante das situações profissionais com as quais se depara. A responsabilidade é, sem dúvida, a contrapartida da autonomia e da descentralização das tomadas de decisão. Não se trata mais de executar ordens, mas de assumir em pessoa a responsabilidade pela avaliação da situação, pela iniciativa exigida e pelos efeitos que vão decorrer dessa situação. Assim, uma pessoa ou uma equipe ao aceitar assumir suas responsabilidades, aceita ser julgada e avaliada pelos resultados obtidos no campo dos desempenhos pelos quais é responsável. Compromete-se e torna-se explicitamente, devedora dos resultados de sua atividade (UBEDA, 2003).

Dessa forma, não é possível pensar o conceito de competência sem expor a lógica do desempenho humano, uma vez que a avaliação do desempenho norteia a formação de competências individuais de acordo com as necessidades do negócio (LAWLER III, 1995).

Com base na gestão estratégica de recursos humanos, o monitoramento do desempenho destaca-se como uma tecnologia importante para a identificação das competências das empresas, tanto organizacionais como individuais.

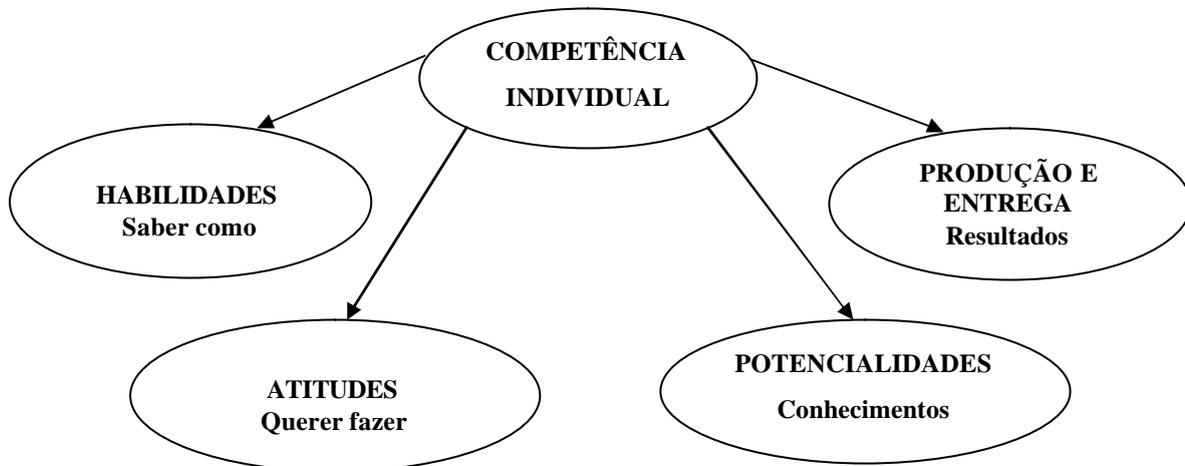


Figura 2 - O conceito de competência individual.
Fonte: Hipólito (2001, p.81).

A utilização de competências nas políticas de uma empresa implica a revisão dos procedimentos de avaliação dos funcionários. Através do monitoramento do desempenho, “cada indivíduo fica ciente de que resultado deve alcançar e como ele pode ser alcançado. As competências embasam a linguagem para definir os comportamentos desejados que permitem a realização do desempenho e melhoramento” (CONDE, 2001, p.80).

Segundo Dutra (2001, p.33), uma das questões mais difíceis na gestão de pessoas é definir e avaliar o desempenho, definido como o conjunto de entregas e de resultados de uma determinada pessoa para a empresa ou negócio.



Figura 3 - As três dimensões da avaliação de desempenho.
Fonte: Dutra (2001, p.35).

A avaliação de desempenho possibilita identificar três dimensões do indivíduo que interagem entre si: o desenvolvimento, o esforço e o comportamento (Figura 3). Para o autor:

cada dimensão deve ser tratada de forma diferente, tanto no que se refere à maneira de avaliar quanto no que diz respeito às ações decorrentes da

avaliação. Em geral, as empresas misturam essas três dimensões e dão mais ênfase ao esforço e ao comportamento. No momento atual, o desenvolvimento é a dimensão mais importante do desempenho e merece uma atenção diferenciada (DUTRA, 2001, p.35).

Dejours (1997, p.54) aponta a avaliação de desempenho como um julgamento do trabalho, que pode ocorrer de duas formas: o julgamento de utilidade e o julgamento de beleza. O julgamento de utilidade técnica, social ou econômica da atividade singular do ego (refere-se ao indivíduo) está inserido na esfera do trabalho, e quem o faz, geralmente, ocupa uma posição hierárquica (chefe, supervisor ou organizador) para avaliar a utilidade. O julgamento de beleza refere-se à conformidade do trabalho e da produção com os padrões estabelecidos, é proferido pelo outro na linha horizontal de paridade e confere ao indivíduo o pertencimento ao coletivo.

Esses julgamentos estão relacionados com o trabalho e suas atividades. O que se avalia e julga é o trabalho e não a pessoa. Na perspectiva de uma teoria do fator humano proposta por Dejours (1997, p.55), esse ponto é essencial porque possibilita o reconhecimento, a compensação pela contribuição do indivíduo por sua contribuição na eficácia do trabalho.

Segundo Zarifian (2001, p. 121), não se obriga um indivíduo a ser competente. A empresa pode somente criar condições favoráveis a seu desenvolvimento e validá-las. Nesse sentido, a motivação torna-se elemento chave para o desenvolvimento de competências. É preciso que o funcionário sintam-se útil e aceite assumir responsabilidades. O indivíduo ficará mais motivado à medida que pensar que a mobilização de suas competências concorre também para o desenvolvimento de seus projetos e perspectivas.

2.3 A avaliação de desempenho e a identificação de competência dos funcionários

Muitos autores apontam a dificuldade de mensurar o impacto das atividades da função de recursos humanos sobre o desempenho da empresa. O que dirá, então, identificar as métricas individuais de cada processo de trabalho. “Constata-se a incongruência entre o que é medido e o que é importante”. O papel central da área de recursos humanos ainda deixa a desejar na implementação da estratégia da empresa, porque através da definição estratégica os gerentes de toda a empresa serão capazes de compreender exatamente como as pessoas criam valor e como medir o processo de criação de valor (BECKER, HUSELID e ULRICH, 2001).

Assim, a gestão de competências baseia-se nas competências organizacionais que influenciam diretamente as competências individuais, necessárias à realização das tarefas e dos processos internos e que são percebidos pelas avaliações de desempenho. Conseqüentemente, o *feedback* dos dados levantados por esta avaliação permite a reciclagem das estratégias e das competências de toda a organização.

Muito mais que uma metodologia de administração e desenvolvimento de recursos humanos, a avaliação de desempenho é um produto de relações sociais específicas, derivadas de estruturas sociais também específicas e, portanto, incorpora não apenas aspectos administrativos (o que, quem, quando, para que e como avaliar) e econômicos, mas também valores culturais, psicológicos e éticos que permeiam as relações de trabalho (GUIMARÃES; LEITÃO e LOURENÇO, 1999, p. 85).

Becker, Huselid e Ulrich (2001) apontam que o “bom” sistema de avaliação de desempenho produz dois resultados:

- melhora o processo decisório do setor de RH, ajudando a concentrar o foco nos aspectos da organização que criam valor para a formulação estratégica;

- proporciona uma melhor alocação de recursos, explicitando as relações causais entre investimentos em RH e ativo estratégico da empresa.

3 A formação de competências individuais em uma empresa de pesquisa e desenvolvimento

Para verificar a prática da gestão de competências, foi realizado um estudo de caso num Centro de Pesquisa, localizado na cidade de São Carlos, interior do estado de São Paulo, vinculado a uma Empresa Pública Federal de Pesquisa, que atua por intermédio de 37 centros de pesquisa, 3 centros de serviços nacionais e 11 unidades centrais, estando presente em quase todos os Estados da Federação.

A empresa em questão é uma Instituição de pesquisa e desenvolvimento de novas tecnologias, que possam facilitar a vida dos produtores e dos trabalhadores agrícolas no País. Dessa forma, a Instituição foi escolhida por ser estrategicamente voltada para a pesquisa e desenvolvimento, ter um instrumento de avaliação de desempenho estruturado e implantado e, integrar seus processos com a gestão de recursos humanos.

Procedeu-se um estudo empírico e descritivo, baseado na avaliação prática da gestão de competências na Empresa. As principais questões norteadoras do estudo versaram sobre:

- as principais mudanças organizacionais ocorridas na Empresa nas últimas décadas;
- os aspectos da estrutura organizacional que favorecem ou dificultam a gestão de competências.
- o processo de desenvolvimento das competências necessárias relativas aos principais problemas e projetos de inovação;
- o modo de mensuração dos resultados do desenvolvimento de competências.

Dessa forma, foi possível constatar que a Instituição passou por várias mudanças organizacionais ao longo do tempo e que define claramente sua estratégia de negócios, preocupando-se em integrá-la com a gestão de recursos humanos, porém, apresenta um histórico conturbado e irregular quanto ao sistema de avaliação de desempenho.

A Instituição foi criada na década de 70, período marcado pelo milagre econômico e pela formação da elite do conhecimento no aparelho público. Simultaneamente nesse período, houve a maior preocupação com a formação de seus recursos humanos e de uma massa crítica voltada para a pesquisa e desenvolvimento, no caso, agropecuário (UBEDA, 2003).

Seguindo a tendência apontada por muitos autores, começaram a se fortalecer a partir da década de 90, a preocupação da Instituição com a integração estratégica e a gestão de recursos humanos, assim como a implementação de um sistema de avaliação de desempenho estruturado (Quadro 2). As Unidades de Pesquisa eram localizadas regionalmente por produto e foram criadas para resolver problemas locais. Estas recebiam e executavam as diretrizes traçadas pela Sede para executar políticas de âmbito nacional, e não havia nenhuma preocupação com a avaliação de resultados.

A partir de 1988, com a aprovação da atual Constituição Federal, as instituições públicas passaram a se preocupar mais com a gestão estratégica de processos e com a avaliação de resultados, tanto organizacionais quanto individuais.

Buscando, então, acompanhar essas mudanças de paradigmas organizacionais e tecnológicos, a Instituição passou a internalizar em sua cultura institucional os princípios de planejamento estratégico e elaborou seu primeiro Plano Diretor, para o período de 1988-1992.

PERÍODO	CENÁRIOS ORGANIZACIONAIS DA INSTITUIÇÃO
Década de 70	<ul style="list-style-type: none"> • formação e consolidação da Empresa; • criação e desenvolvimento de seus recursos humanos; • disponibilidade de recursos financeiros para o desenvolvimento de projetos.
1988 a 1992	<ul style="list-style-type: none"> • modernização da gestão empresarial; • aplicação do planejamento estratégico; • foco no resultado.
1994 a 1998	<ul style="list-style-type: none"> • análise de cenários globais; • redefinição da missão e visão da Empresa; • definição de uma política global da Empresa composta por: pesquisa e desenvolvimento, negócios e comunicação empresarial.
1999 a 2003	<ul style="list-style-type: none"> • foco no cliente; • estrutura por processos/projetos.

Quadro 1 – Cenários organizacionais da empresa pesquisada.

Fonte: UBEDA (2003, p.69).

Em 1991, a Instituição iniciou um processo de mudança organizacional, com o uso de técnicas de planejamento estratégico, direcionando seu foco para o mercado, orientando suas pesquisas para a solução de problemas sócio-técnicos e não ao avanço *strictu sensu* da ciência e buscando o aumento da eficiência e da eficácia, para se manter competitiva e garantir sua sustentabilidade (NADER, GUIMARÃES e RAMAGEM, 1998).

A partir de 1994, institui-se um novo sistema de avaliação de desempenho do trabalho individual integrado com o Sistema Institucional de Gestão (Plano Estratégico) e como o Plano Diretor de cada Unidade de Pesquisa.

Para se manter competitiva e garantir sua sustentabilidade, a Instituição adotou um processo de mudança organizacional baseado no modelo de gestão de resultados e nas exigências de seus clientes, apoiado na metodologia do *Balanced Scorecard* (BSC). No período de 1997 - 1999, a Instituição propôs um projeto piloto de um novo Modelo de Gestão Estratégica para suprir a necessidade da existência de indicadores que traduzissem o que determinava o Plano Diretor: todos os empregados da Empresa trabalhando em prol das metas traçadas (SENTANIN, 2003).

Dentro de sua estrutura de cargos, a Instituição gerencia seus recursos humanos aliando o alcance das metas propostas no seu Plano Anual de Trabalho com a negociação das atividades propostas no sistema de avaliação de desempenho de cada empregado.

O sistema de avaliação de desempenho, além de ser um instrumento para reconhecimento dos resultados alcançados, também é usado para identificar competências humanas importantes à pesquisa e nortear as práticas de seleção, treinamento e recompensa das Unidades de Pesquisa.

Preocupando-se em atender as demandas de seus clientes, a Instituição traça seus objetivos estratégicos e os repassa às suas Unidades de Pesquisa, que os incorporam ao Plano Anual de Trabalho. Por sua vez, as Unidades estabelecem no sistema de avaliação de desempenho dos pesquisadores as atividades importantes ao cumprimento das metas propostas, e conseqüentemente, desenvolvem novas práticas e tecnologias.

Em cada Unidade de Pesquisa, há um Comitê Técnico Interno que coordena as linhas temáticas de pesquisa e dos projetos desenvolvidos e, analisa técnica, operacional e orçamentariamente as pré-propostas e propostas de projetos e processos de sua Unidade. Dessa forma, cada novo projeto é submetido à avaliação e à aprovação do Comitê. Uma vez aprovado, o projeto passa a ser desenvolvido, e quando concluído é avaliado novamente para

apreciação de seus resultados, assegurando o compromisso de seu pessoal e a qualidade técnica e dos projetos e processos internos.

O tipo de estrutura das Unidades é o *adhocrático*, desdobrada em equipes de acordo com os projetos desenvolvidos e preocupada com a inovação, sempre focada no desenvolvimento de novos produtos e serviços. O chefe da Pesquisa e Desenvolvimento da Unidade coordena e avalia o desempenho dos projetos realizados.

A estrutura da Empresa é o reflexo de suas estratégias, pois tenta criar uma integração de especialidades através de suas equipes de projetos para buscar competitividade e satisfação de seus clientes finais. Quanto à estrutura de cargos efetivos, é constituída por duas carreiras funcionais: pesquisa e desenvolvimento e suporte à pesquisa e desenvolvimento.

3.1 O papel da avaliação desempenho na gestão de competências

A pesquisa sobre a gestão de competências, focou a avaliação de desempenho como um instrumento importante na identificação de competências humanas baseadas na estratégia de inovação traçada pela a Empresa. Neste sistema de avaliação de desempenho há o planejamento mais explícito das atividades:

- *O que se espera do produto do trabalho;*
- *Como o produto deve ser apresentado, qual o padrão de desempenho esperado;*
- *Em que prazo o produto deve ser apresentado;*
- *Feedback dos resultados do trabalho.*

No entanto, desde que foi implementado em 1994, o sistema de avaliação de desempenho vem sofrendo alterações para melhorar sua metodologia, tentando conscientizar seus participantes da necessidade do diálogo periódico - acompanhamento das atividades e, da avaliação imparcial e específica das atividades planejadas em relação à disponibilidade dos meios para a execução dessas atividades. O planejamento das atividades do empregado deve ser feito em função das metas da sua unidade, área ou setor, e do projeto de sua responsabilidade (UBEDA, 2003).

A avaliação de desempenho deve considerar as competências individuais do empregado e os resultados do trabalho definidos no planejamento estratégico. A gestão de competências busca orientar as decisões gerenciais, os processos de desenvolvimento profissional, o planejamento das atividades e os subsistemas de recursos humanos.

ELEMENTOS DA GESTÃO DE COMPETÊNCIAS NA EMPRESA PESQUISADA	PRESENTE	AUSENTE
Formação de competências por habilidade	X	
Formação de competências por atitude		X
Formação de competências por conhecimento	X	
Formação de competências por produção e entrega	X	
Avaliação de desempenho por resultados	X	
Avaliação de desempenho 360 graus		X
Integração da avaliação de desempenho com o planejamento estratégico	X	
Integração da avaliação de desempenho Com os subsistemas de recursos humanos	X	

Quadro 2 – Elementos da gestão de competências na empresa pesquisada.

Fonte: UBEDA (2003, p.95).

No Quadro 3 confrontam-se alguns referenciais teóricos com a prática da Instituição. Aborda-se a presença dos elementos da competência (habilidades, atitudes, conhecimento e produção e entrega), do modelo de avaliação de desempenho e da integração estratégica dos processos com a gestão de recursos humanos.

Apesar de haver uma integração entre a avaliação de desempenho com os planos estratégicos traçados pela Empresa, a gestão de competências, ainda, é focada no indivíduo com base nas suas tarefas e não no indivíduo inserido no seu contexto social coletivo, conforme apontado por Dejours (1997) e Zarifian (2001).

A noção de competência da Instituição reconhece apenas o âmbito das habilidades (saber como fazer) e do conhecimento (informações e experiências), esquecendo-se do âmbito das atitudes (querer fazer). A Empresa pauta-se apenas pela competência reconhecida pela titulação, não incluindo a iniciativa e as responsabilidades diante das situações complexas. Não foca a busca e o desenvolvimento de competências direcionadas para projetos específicos nem para a integração e o trabalho em equipe.

O gerenciamento dos projetos e da avaliação de desempenho é centralizado, com base nas habilidades e no conhecimento dos pesquisadores. As métricas da avaliação refletem a preocupação com a satisfação de seus clientes e norteiam a distribuição de recursos e as políticas de recursos humanos da Instituição.

A avaliação de desempenho não tem a dimensão de equipe nem o conceito de *feedback* estruturado da avaliação 360 graus (REIS, 2000), ainda é somente o superior que avalia seus subordinados. Os resultados do sistema de avaliação de desempenho contribuem para a formulação do planejamento estratégico da Instituição, mas não há nenhum mecanismo de avaliação dos funcionários em relação à empresa, aos seus superiores ou ao clima organizacional.

Quanto aos aspectos culturais, evidencia-se grande resistência e descrença com os sistemas de avaliação de desempenho e com o desenvolvimento de competências humanas, apesar dos empregados da empresa já estarem familiarizados com os sistemas de avaliações de projetos de pesquisa.

Considerando-se essa descrença, os avaliadores não exercitam o papel de planejamento e de acompanhamento do trabalho individual. “Há sempre alguma tarefa mais importante e mais urgente do que ‘sentar-se com alguém’ para planejar ações que dizem respeito ao trabalho individual e ao desempenho deste” (NADER, GUIMARÃES e RAMAGEM, 1998, p.17).

4 Conclusões

Frente ao cenário atual de volatilidade, de inovação tecnológica e de concorrência acirrada por novas fatias de mercado, a gestão de competências é realmente uma prática estratégica adotada pelas empresas em busca de vantagem competitiva a fim de atender rápida e eficientemente o consumidor final.

Evidencia-se a busca de alinhamento entre as práticas de recursos humanos e as estratégias empresariais, enfatizando as pessoas como recurso diferencial para o sucesso. Nesse sentido, a competência e o desempenho humano norteiam a formulação de projetos e de processos internos de trabalho.

A gestão de competências é realizada com base na identificação de competências individuais, através da avaliação de desempenho por resultado do trabalho individual, e com base nas estratégias competitivas da empresa, refletidas em sua estrutura organizacional formulada por

processos e projetos de trabalho. Isto é: orienta os gerentes quanto às necessidades de recursos, às políticas de recrutamento, de treinamento e de recompensa e a realização de seus processos e de suas atividades.

Formular um sistema de avaliação de desempenho consistente e capaz de avaliar as competências de cada empregado, torna-se necessário para verificar quais conhecimentos, habilidades e atitudes podem ser desenvolvidos a fim de melhorar os processos internos da empresa, sem permanecer com a visão baseada nos cargos e nas tarefas, na qual a empresa se preocupa basicamente com seus planos de trabalho norteando apenas a busca de produtividade.

No entanto, verifica-se na prática que o processo de formação de competências individuais apresenta-se comprometido por não inserir no sistema de avaliação uma abordagem coletiva e social da gestão de competências, incluindo o âmbito das atitudes para que haja integração entre o planejamento, acompanhamento, avaliação de desempenho, *feedback* dos dados levantados e reciclagem dos processos da organização.

É justamente este *feedback*, quando bem gerido, que faz a diferença, não só pela identificação das competências individuais necessárias a cada atividade, mas pela possibilidade de compartilhar o crescimento profissional com as inovações e estratégias competitivas da empresa. O *feedback* aliado à estratégia da empresa possibilita uma maior integração entre todos os seus níveis organizacionais.

Faz-se necessário novos estudos que busquem uma maior compreensão do relacionamento entre a gestão de competências e a avaliação de desempenho, uma vez que na literatura não se discute especificamente o processo de formação de competências.

Propõem-se estudos de caso e revisões bibliográficas sobre o processo de formação de competências, em específico do ponto de vista cotidiano e operacional. Sugerem-se a realização de estudo sobre a tipologia, os elementos da competência e a prática da gestão de competências nas organizações além da visão unilateral da instituição.

5 Referências bibliográficas

BRANDÃO, H.P.; GUIMARÃES, T.A. (2001). Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumento de um mesmo constructo? *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 41, n. 1, p. 8-15, jan/mar.

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

CONDE, L.P. (2001). *Gestão de competências como prática de recursos humanos nas organizações*: estudo de caso em uma empresa de tecnologia da informação. 171p. Dissertação (Mestrado) – Faculdade de Economia e Administração, Universidade de São Paulo, São Paulo. 2001.

DEJOURS, C. (1997). *O fator humano*. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas.

DEVANNA, M.A., FOMBRUN, C.J. & TICHY, N.M. (1984). A framework for strategic human resource management. In: FOMBRUN, C.J., TICHY, N.M. & DEVANNA, M.A., coords. *Strategic human resource management*. New York: John Wiley.

DUTRA, J.S. (2001). Gestão de pessoas com base em competências. In: DUTRA, J. S. (Coord.) *Gestão por competências*. São Paulo: Gente, p.25-43.

- FISCHER, A.L. (1998). *A constituição do modelo competitivo de gestão de pessoas no Brasil: um estudo sobre as empresas consideradas exemplares*. 392p. Tese (Doutorado). - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo. 1998.
- FLEURY, A.; FLEURY, M.T.L. (2003). Estratégias competitivas e competências essenciais: perspectivas para a internacionalização da indústria no Brasil. *Revista Gestão e Produção*, São Paulo, v.10, n.2, p.129-144, ago.
- _____. (2000). *Estratégias empresariais e formação de competências*. São Paulo: Atlas.
- GUIMARÃES, T.A.; LEITÃO, J.S.S.; LOURENÇO, R.L.R. (1999). Avaliação de desempenho baseada em resultados em organização de pesquisa e desenvolvimento: a percepção de pesquisadores sobre sua finalidade, objetivos e limitações. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 34, n. 3, p. 83-94, jul./set.
- HIPÓLITO, J.A.M. (2001). Tendências no campo da remuneração para o novo milênio. In: DUTRA, J.S. (Coord.) *Gestão por competências*. São Paulo: Gente. p.71-94.
- KAPLAN, R.S.; NORTON, D. (1997). *A estratégia em ação: balanced scorecard*. Rio de Janeiro: Campus.
- LAWLER III, E.E. (1995) From job-based to competency-based organizations. *Journal of Organizational Behaviors*, v.15, p.3-15.
- MARRAS, J.P. (2000). *Administração de recursos humanos*. São Paulo: Futura.
- MESHOULAM, I.; BAIRD, L. (1987). Proactive human resource management. *Human Resource Management*, v. 26, n. 4, p. 483-502, Winter.
- NADER, R.M., GUIMARÃES, T.A., RAMAGEM, S.P. (1998). *Da avaliação para a gestão do desempenho individual: a implantação de uma metodologia baseada no planejamento empresarial*. Brasília: Escola Nacional de Administração Pública.
- REIS, G.G. (2000). *Avaliação 360 graus: um instrumento de desenvolvimento gerencial* São Paulo: Atlas.
- SANTOS, F.C.A. (1999). *Estratégia de recursos humanos: dimensões competitivas*. São Paulo: Atlas.
- SENTANIN, F.S. (2003). *A gestão por processos dentro do planejamento estratégico de uma empresa de P&D*. . In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 23., 2003, Ouro Preto. *Anais...*, Universidade Federal de Ouro Preto, 2003.
- SCHULER, R.S.; JACKSON, S.E. (1995). Linking competitive strategies with human resource management. In: MINER, J.B.; CRANE, D.P. (Coords.) *Advances in the practice, theory and research of strategic human resource management*. New York: Harper Collins. p.20-40.
- SVEIBY, K. E. (1998). *A nova riqueza das organizações: gerenciando e avaliando patrimônios de conhecimento*. Rio de Janeiro: Campus.
- UBEDA, C. L. (2003). *A gestão de competências em uma empresa de pesquisa e desenvolvimento: um estudo de caso*. São Carlos, 2003, 117 p. Dissertação (Mestrado) – Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo.
- ZARIFIAN, P. (2001). *Objetivo competência: por uma nova lógica*. São Paulo: Atlas.